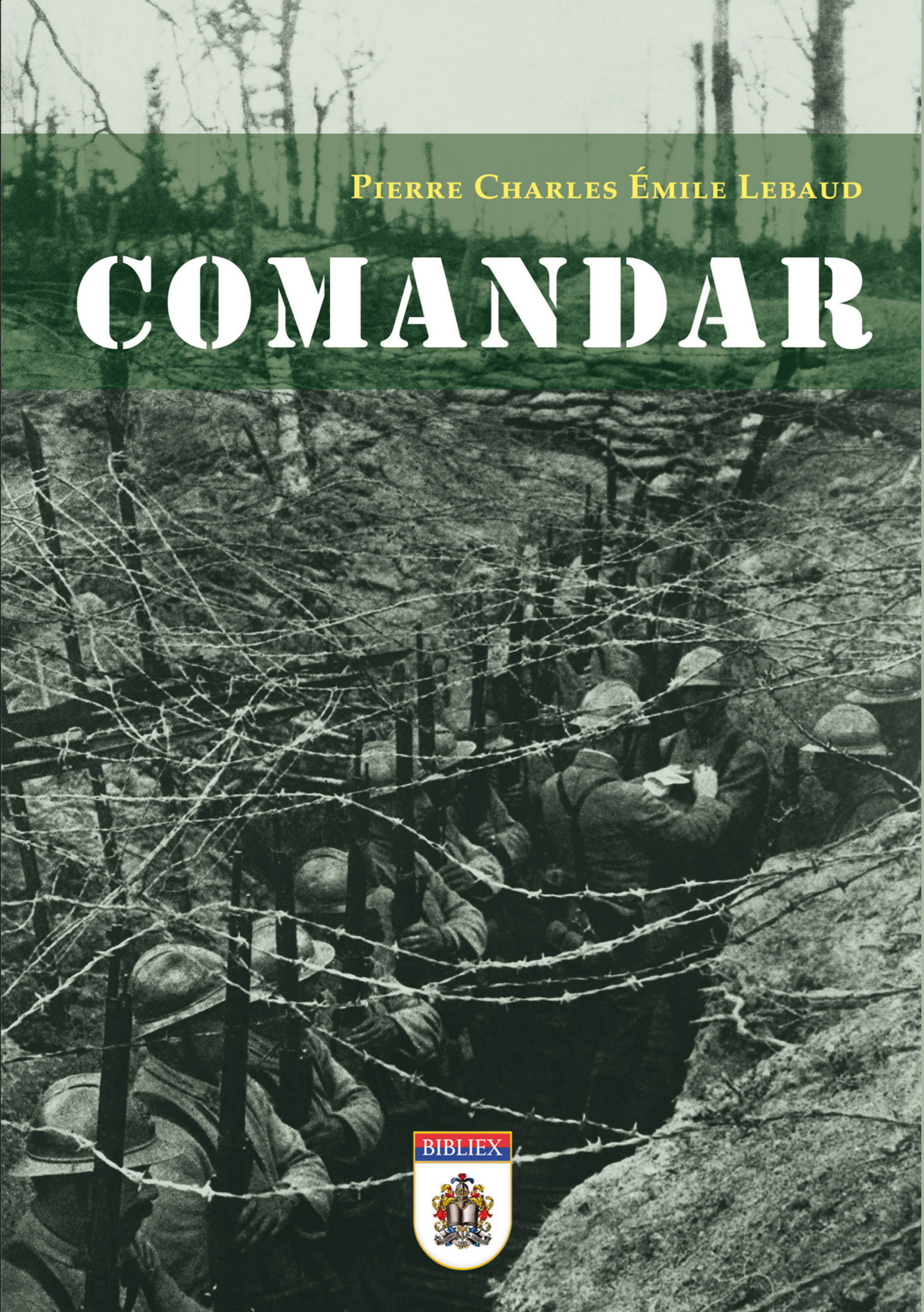
Pierre Charles Émile Lebaud

COMANDAR



BIBLIEX

"Nas comemorações do centenário da Primeira Guerra Mundial, a Biblioteca do Exército, com sua singular clarividência, decidiu reeditar a obra Comandar, escrita no ano de 1921, pelo tenente-coronel Lebaud, do exército francês, dedicada à memória dos bravos soldados dos 101º e 130º Regimentos de Infantaria, que sob o seu comando foram mortos nos sangrentos combates ocorridos no período de 1914 a 1918, em território francês, ocupado pela Alemanha.[..]

Trata-se, pois, de uma obra de valor incontestável. O que foi escrito nos albores da década de 1920, com notável tradução nos anos 1940, merece ser plenamente observado e cultuado na atualidade."

COMANDAR

BIBLIOTHECA DO EXERCITO
Casa do Barão de Loreto
– 1881 –

Fundada pelo Decreto nº 8.336, de 17 de dezembro de 1881,
por FRANKLIN AMÉRICO DE MENEZES DÓRIA, Barão de Loreto,
Ministro da Guerra, e reorganizada pelo
General de divisão VALENTIM BENÍCIO DA SILVA,
pelo Decreto nº 1.748, de 26 de junho de 1937.

Comandante do Exército
General de exército Enzo Martins Peri

Departamento de Educação e Cultura do Exército
General de exército Ueliton José Montezano Vaz

Diretor do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército
General de brigada Marcio Roland Heise

Diretor da Biblioteca do Exército
Coronel Eduardo Scalzilli Pantoja

Conselho Editorial
Presidente
General de brigada Aricildes de Moraes Motta

Beneméritos
Coronel Nilson Vieira Ferreira de Mello
Professor Arno Wehling

Membros Efetivos
General de exército Gleuber Vieira
General de exército Pedro Luís de Araújo Braga
Embaixador Marcos Henrique Camillo Côrtes
General de divisão Ulisses Lisboa Perazzo Lannes
General de brigada Geraldo Luiz Nery da Silva
General de brigada Sergio Roberto Dentino Morgado
Coronel de artilharia Luiz Sérgio Melucci Salgueiro
Professor Guilherme de Andrea Frota
Professor Paulo André Leira Parente
Professor Wallace de Oliveira Guirelli

Biblioteca do Exército
Palácio Duque de Caxias, 25 – Ala Marcílio Dias – 3º andar
20221-260 – Rio de Janeiro, RJ – Brasil
Tel.: (55 21) 2519-5716 – Fax (55 21) 2519-5569
DDG: 0800 238 365
Homepage: http://www. bibliex.ensino.eb.br

Pierre Charles Émile Lebaud

COMANDAR

Tradução de
Niso de Viana Montezuma

2ª Edição

Biblioteca do Exército
Rio de Janeiro
2013

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO Publicação 894

Coleção General Benício Volume 496

Copyright © 2013 *by* Biblioteca do Exército

Coordenação Editorial
Paulino Machado Bandeira
Rogério Luiz Nery da Silva

Capa
Julia Duarte

Revisão
Ellis Pinheiro e Suzana de França

L441 Lebaud, Pierre Charles Émile, 1868-
Comandar / Pierre Charles Émile Lebaud; tradução de Niso de Viana Montezuma. - 2. ed. - Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2013.
144 p.: il.; 23 cm. – (Biblioteca do Exército; 894. Coleção General Benício; v. 496)

ISBN 978-85-7011-528-7

1. Chefia militar, 2. Liderança militar. I. Título. II. Série.

CDD 355.331

Impresso no Brasil *Printed in Brazil*

À memória
dos bravos soldados do 101º e do 130º
Regimentos de Infantaria mortos pela França

Aos que no 8º RI, 11º RI e 1º BC
serviram sob seu comando,
homenagem do tradutor

Rio de Janeiro, fevereiro de 1942

Apresentação

"Nem cora o livro de ombrear com o sabre,
nem cora o sabre de chamá-lo irmão."
Castro Alves

Nas comemorações do centenário da Primeira Guerra Mundial, a Biblioteca do Exército, com sua singular clarividência, decidiu reeditar a obra *Comandar*, escrita no ano de 1921, pelo tenente-coronel Lebaud, do exército francês, dedicada à memória dos bravos soldados dos 101º e 130º Regimentos de Infantaria, que sob o seu comando foram mortos nos sangrentos combates ocorridos no período de 1914 a 1918, em território francês, ocupado pela Alemanha.

O autor narra de maneira vibrante a história da infernal rotina dos infantes, durante a Grande Guerra: tempo de fadiga, de privações, de angústias que, em sua sucessão, trágica e enervante, parecia não ter fim.

Voltado para o lado moral, abstraindo-se de considerações táticas e estratégicas, o autor revela como o combatente francês se portou na terrível conflagração.

Com a longa experiência obtida na frente de combate, apresenta em seguida, com o título *Que é Comandar*, verdadeiro manual que se destina à correta formação dos chefes, válido em qualquer tempo e em qualquer exército. Dividiu-o em três capítulos: Organizar, Instruir e Educar.

Assim, afastando-se do domínio especulativo da arte de comandar, adotou um estilo mais didático e pôs em relevo alguns princípios – axiomas relevantes – sobre os quais repousa a técnica de atuação do chefe.

A magnífica tradução da obra foi realizada, com notório brilho em 1942, pelo major Niso de Viana Montezuma, que se notabilizou com esse trabalho.

Nas palavras do autor, "na relatividade de suas funções, todos os soldados da guerra penaram, sofreram e muitos tombaram bravamente".

Mostrou, todavia, que "houve um Ator do Grande Drama que de tal forma penou, de tal forma sofreu, de tal maneira se sacrificou, sempre e em toda parte, que é de justiça elevá-lo a um pedestal diferenciado. Esse Ator é o soldado da guerra que permaneceu por mais de quatro anos na zona da morte, zona em que viveu momentos tenebrosos, zona mais habitada por mortos do que por vivos".

Tal ator, assevera Lebaud, "é aquele que demonstrou sobre-humana coragem de sair da trincheira para afrontar as metralhadoras, assestadas atrás de redes de arame que ele sabia estar intactas; esse ator é aquele que, caído em uma cratera, sucumbiu na 'terra de ninguém', depois de intermináveis horas de agonia, à espera de um socorro que não lhe poderia chegar. Esse ator incomparável já o tereis reconhecido. É o soldado de Infantaria. Ao exaltar suas virtudes, estou certo da solidariedade dos camaradas das outras Armas, porque, diversas vezes, os ouvi elogiar-lhe os méritos, admirar-lhe a abnegação, o espírito de sacrifício, a fleuma e a silenciosa resignação".

"Entendei bem", enfatiza o autor, "o *Poilu* – nome dado ao combatente francês da Grande Guerra – que desejo imortalizar não é, apenas, o soldado raso. Houve *poilus* em todos os postos e graduações. Estulto seria pretender estabelecer distinções para o sacrifício dos soldados e do oficial. Os soldados da frente de batalha retribuíam aos seus oficiais a afeição que lhes era dedicada. Quantas unidades chegaram a debandar por terem tido seus oficiais fora de combate!"

Desde o início da campanha, o combatente lembrava-se das contínuas provocações do antagonista e das sucessivas concessões feitas pela pacífica democracia francesa. Por isso se convencera de que era melhor sofrer para livrar, mais tarde, seus filhos de tamanhas atrocidades, conforme destacado no livro. A par de sua coragem, imperava apreciável noção de cumprimento do dever.

Aos homens pacientes e resignados dos primeiros anos de campanha, sucederam-se soldados especializados, instruídos e hábeis, cujas funções, bastante diversificadas, deram fisionomia inteiramente nova ao cruento conflito. A Infantaria, que ganhara, então, modernos e potentes meios, foi reforçada com preciosos apoios:

Artilharia de todos os calibres, carros leves, aviação de bombardeio, tudo nas condições exigidas para permitir as progressões sem as excessivas perdas antes registradas. A participação norte-americana assegurou-lhes inesgotáveis recursos em homens e foi muito bem recebida.

Toda essa transformação, acrescida da liderança e do descortino do general Pétain, investido no comando supremo, redundou em radical mudança do quadro desenhado anteriormente, obrigando o inimigo, atacado sem tréguas por todos os lados e sem saber mais onde fazer intervir as suas reservas, a recuar em toda a frente. Sua retirada foi tão precipitada que o levou a apelar para o armistício na inesquecível jornada de 11 de novembro de 1918, encerrando, enfim, a tragédia.

Desgraçadamente, a defesa da integridade da Pátria custara 1.400.000 mortos e milhares de mutilados! Em nenhuma outra guerra do passado, as perdas atingiram cifras tão assustadoras.

Entre inúmeros fatos que poderiam comprovar a grandeza dos combatentes de 1914, o livro menciona o das cartas dirigidas aos familiares, na véspera das batalhas, para serem remetidas em caso de falecimento. Nessas cartas, o *poilu* mostrava sua alma sem disfarces. Dessa forma, encerrando sua ode de glória ao Infante, o autor transcreveu, textualmente, aquela que o jornal *Temps*, de 21 de agosto de 1920, publicou sob o título *A mais linda carta da guerra*. Confesso que jamais li qualquer mensagem mais sensível e sensata, verdadeiro presente que o livro do tenente-coronel Lebaud oferece aos leitores.

Trata-se, pois, de uma obra de valor incontestável. O que foi escrito nos albores da década de 1920, com notável tradução nos anos 1940, merece ser plenamente observado e cultuado na atualidade.

Com estilo peculiar, a campanha relatada entusiasma profundamente. Por meio de patente lógica e apurada linguagem, o escritor torna a leitura extremamente agradável. A forma com que apresentou a epopeia vivida por franceses e alemães, distinguindo a luta memorável dos valentes *poilus*, e as sábias lições dos capítulos sobre o *Que é comandar* configuram-se atraentes, ao mesmo tempo que promovem a educação dos futuros chefes no sentido integral.

Agradou-me, em especial, esse proveitoso contato com a história da Primeira Guerra Mundial, aduzida com reconhecida competência e objetividade.

Por tudo que retrata a admirável obra, tenho a plena convicção de que o leitor sentir-se-á gratificado, a ponto de levá-lo a recompensar o escritor com seus justos aplausos.

GERALDO LUIZ NERY DA SILVA

Sumário

Apresentação 7

Introdução 13

Glória ao infante! 17
Estudo psicológico do soldado de Infantaria na Grande Guerra

Que é comandar? 49

Capítulo I – Organizar 53

Capítulo II – Instruir 75

Capítulo III – Educar 109

Conclusão – Combater 139

Introdução

Este pequeno "Tratado" destina-se exclusivamente ao estudo do flexionamento moral da tropa. Faz abstração de qualquer consideração de ordem estratégica e tática. A ideia de escrevê-lo surgiu-me durante a Grande Guerra, em que tive a honra de comandar, sucessivamente, dois regimentos de infantaria. Do alto desse maravilhoso observatório moral que um coronel ocupa, deplorei – e, comigo, a massa dos executantes – que a natureza do soldado francês, de uma sensibilidade tão delicada, tivesse deixado de ser reconhecida, por mais de uma vez, nos três primeiros anos da guerra e que seu incomparável valor intrínseco nem sempre tivesse sido aproveitado como era preciso, para se tirar dele o melhor partido. Penso que certos erros psicológicos praticados teriam influído desagradavelmente no resultado final, se não tivessem sido compensados com felicidade por outros fatores favoráveis às nossas armas. Não há dúvida de que a Vitória veio coroar nossos esforços. Mas a quão duras provas fomos submetidos antes de triunfar, às quais não fomos levados, apenas, pela falta da artilharia pesada nem pela defecção dos russos!

Convém proclamar: "Está bem tudo o que bem acaba?" O Exército vai-se reorganizar sobre novas bases. Não será o momento de focalizar as lições que ressaltaram, com a mais insofismável evidência, dos prodigiosos acontecimentos que acabamos de viver?

* * *

Quem conhecia o descaso que fora relegada, antes da guerra, a educação do chefe poderá estranhar esses erros de psicologia?

A preparação moral do Exército não era feita nem com o mesmo cuidado nem com o mesmo método empregados na sua preparação técnica e tática. Os professores e escritores militares proclamavam unanimemente a preponderância do fator moral na guerra. Todas as conferências sobre a tática, mesmo sobre a técnica de uma arma, continham no exórdio ou na peroração a inevitável homenagem às forças morais. O próprio regulamento de manobras se havia associado a essa apologia. Entretanto, em parte alguma se proporcionavam meios práticos de cultivar essas forças morais, durante a paz, para poder exaltá-las durante a guerra.

Ensinava-se ao oficial o mecanismo de todas as armas, assim como seu emprego tático nas diferentes circunstâncias do combate. No entanto, os estudos militares não comportavam nenhum ensinamento de ordem moral. Cada um aprendia empiricamente a comandar pela prática adquirida diariamente.

Daí é forçoso concluir que havia maneiras muito diversas de orientar nossos soldados!

Além disso, as necessidades dessa guerra levaram os chefes mais graduados a permanecer a boa distância atrás da 1ª linha para assegurar seu comando. Esse relativo afastamento do perigo lhes proporcionava a calma e a tranquilidade de espírito indispensáveis; mas teve o inconveniente de obrigá-los a passar uma vida muito diferente da que a tropa levava. Insensivelmente deixaram de perceber os anseios dos comandados.

As partes, em seus trâmites legais, eram geralmente expurgadas de toda verdade mais dura. A mentalidade reinante na retaguarda era tal que lá, quase sempre, a franqueza revestia uma forma de derrotismo. Assim, só podiam conter uma ideia imperfeita e incompleta das vicissitudes dessa longa luta. As horríveis realidades da batalha lhes escapavam porque, no domínio dos fatos, é preciso ver e sofrer para bem compreender. Também houve quem perdesse a noção das possibilidades.

Mais perto da tropa, eles teriam sentido que essa nação-armada, composta de homens de todas as idades e de todas as condições, não se parecia com o exército de caserna no tempo de paz e teriam compreendido que esses cidadãos-soldados, que suportavam estoicamente vicissitudes fantásticas, deveriam ser tratados com cuidado e consideração. Foram precisos vários anos para se chegar a uma fórmula de comando

que conviesse ao nosso homem. Ao general Pétain, em quem vibrava o sentir do soldado, coube o mérito de fixá-la. As providências que ele determinou para satisfazer às necessidades morais da tropa foram de feliz resultado. Com elas certamente aproximou-se a hora da Vitória.

Esses erros de comando não devem ser esquecidos. A preparação moral da tropa é de importância primordial na guerra. O artista que concebe uma obra de arte maravilhosa será incapaz de executá-la se o instrumento de precisão que precisará utilizar houver sido viciado por maus artífices. E o soldado francês é um instrumento de precisão, muito delicado, que dever ser empregado com habilidade. No exército futuro, é preciso acabar com os oficiais ineptos.

Essas reflexões levaram-me a encarar a questão do comando como as que exigem mais urgente atenção.

Testemunha impotente dessas falhas lamentáveis, assumi, comigo mesmo, o compromisso de entregar-me, desde o retorno da bendita paz, a esta obra de educação dos chefes.

Este "Tratado" é destinado a todos aqueles que tiverem a subida honra de comandar, quer servindo na tropa durante toda a sua carreira, quer durante os estágios mais ou menos longos para aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o soldado. Não seria possível criar distinções entre os que conduzem diretamente os homens e os que os acionam a distância. Ambos têm de comandar; e só há uma boa maneira de comandar. Se aos primeiros cabe fazer executar as ordens e instruções dos segundos, a estes, para formulá-las, é indispensável conhecer as possibilidades da tropa.

Esforcei-me por me conservar acima da regulamentação do momento, a fim de permanecer verdadeiro no tempo, quaisquer que sejam a organização do exército e a evolução da ciência militar. Em vez de me manter no domínio especulativo da arte de comandar, pareceu-me de maior utilidade prática adotar a forma didática. Eis por que coloquei em relevo alguns grandes princípios – espécie de axiomas – sobre os quais repousa a técnica da atividade do chefe.

Isso posto, ofereço este "Tratado" aos educadores do futuro, que deverão adestrar as novas gerações pelo modelo daquela, para sempre gloriosa, cujos feitos acabam de assombrar o mundo.

★ ★ ★

Antes de aprendermos a empregar o instrumento, devemos estudá-lo. O soldado francês acaba de ser posto à prova na maior guerra de todos os tempos. Para lhe compreender a natureza, basta segui-lo em suas diversas manifestações durante a campanha.

Recordemos, então, aquela vida infernal do infante da guerra; horas de fadigas, de privações, de angústias que, em sua sucessão, monótona e enervante, pareciam não ter fim. Vejamos como o nosso homem se portou na terrível tragédia.

É bom falarmos nesse passado de ontem, porque... a gente se esquece tão depressa!

Dezembro de 1921.
Kaiserlautern (Palatinado)

Glória ao infante!

Estudo psicológico do soldado de Infantaria da Grande Guerra

Pela denominação genérica de *poilu*, designamos os soldados da Grande Guerra, sem distinguir os que não receberam o batismo de fogo dos que os tiveram acidentalmente e sem diferençar os desses dois grupos daqueles que, de fato, sofreram os rigores da ação do fogo a que estiveram expostos dia e noite.

Se bem que a glória de uns não deva brilhar menos por ter sido compartilhada pelos outros, embora os artífices da Vitória tivessem ingressado todos na Imortalidade sem um concurso de títulos, era natural que os lugares de honra coubessem aos que a alcançaram derramando o próprio sangue.

Na medida de sua capacidade, cada um contribuiu para a derrota do alemão. O artilheiro, o aviador, o engenheiro, o cavaleriano concorreram, para isso, de tal forma que, sem eles, os nossos esforços teriam sido vãos.

Outros, menos diretamente empenhados na luta, também prestaram serviços inestimáveis. Apesar de suas brilhantes qualidades, que teria feito o executante se as diversas necessidades decorrentes da mobilização de milhões de homens não tivessem sido convenientemente atendidas?

Não foi admirável a precisão dos transportes por via férrea ou em caminhões, a regularidade do remuniciamento, do reabastecimento em víveres e em toda espécie de material e, de maneira geral, a organização metódica que orientou o funcionamento da imensa máquina de tão complexas engrenagens? Na relatividade das suas atribuições, todos os soldados da guerra penaram, sofreram; muitos tombaram

bravamente. Todavia, há *um ator do grande drama* que de tal forma penou, de tal modo sofreu, de tal maneira se sacrificou, sempre e em toda a parte, que é de justiça ser elevado a um pedestal diferente.

Esse ator que, por séculos, será objeto da admiração e da veneração das gerações futuras, é o soldado da guerra que permaneceu, durante mais de quatro anos, nessa zona de morte de alguns quilômetros de extensão, que principia nas redes de arame e se entende, para a retaguarda, até... (um limite difícil de precisar) diremos – parafraseando o nosso homem – até encontrar o primeiro policial ou, para fixar ideias, até a linha das cozinhas? Zona em que ele viveu momentos pavorosos: os pés gelados na imobilidade da trincheira que guardava; curvado sob o peso da carga que transportava, dia e noite, entre os taludes das trincheiras, enterrado na lama até os joelhos; sempre atento, tão receoso de ser morto por uma bala certeira quando espiasse na seteira quanto de ser amassado e esmigalhado pelo enorme *Minenwerfer*, ou projetado pelos ares quando a mina traiçoeira aflorasse no seu posto; zona tornada em certos setores um verdadeiro jazigo em que os cadáveres apodreciam exalando um cheiro pestilencial; zona mais habitada por mortos do que por vivos. *Esse ator* é aquele que, quase certo de que se entregava à morte, teve a sobre-humana coragem de sair da trincheira para afrontar as metralhadoras inimigas, assestadas atrás de uma rede de arame que ele sabia estar intacta; é aquele que, caído em uma "cratera",* morreu na terra de ninguém, depois de intermináveis horas de agonia, à espera de um socorro que não lhe podia chegar.

Esse ator incomparável já o tereis reconhecido: é o *soldado de infantaria*. A ele palma do martírio, a ele o belo título de poilu da lenda, a ele as Honras e a Glória!

Ao exaltar as virtudes do infante, estou certo da solidariedade dos camaradas das outras armas, porque várias vezes os ouvi elogiar-lhe os méritos, admirar-lhe a abnegação, o espírito de sacrifício, a paciência e silenciosa resignação!

Entendei bem: o poilu que desejo imortalizar não é, apenas, o soldado raso. Houve poilus de todas as graduações. Estulto seria pretender estabelecer distinções para o sacrifício do soldado e do oficial, como

* NT – Buraco feito no solo pelas granadas de artilharia.

certos espíritos imponderados têm procurado fazer. Seria até absurdo. O oficial de infantaria não era – se assim se pode dizer – o extrato de poilu, escolhido entre os melhores, os mais bravos e os mais ardentes graduados? Demais, ninguém se iluda: essa distinção não foi inventada pelos combatentes da linha de fogo, mas sim por aqueles a quem o infante chamava os "invisíveis da retaguarda", cuja moral deixava sempre a desejar. Os soldados da frente retribuíram aos seus oficiais a afeição que estes lhes tinham. A reciprocidade desse sentimento constituiu o elemento mais precioso dessa obra monumental que foi o exército da guerra.

Os soldados sabiam que, sem seus oficiais, seriam incapazes de qualquer empreendimento. Quantas unidades chegaram a debandar, por terem tido seus oficiais postos fora de combate?

Poilus de infantaria, poilus de todas as graduações, então é a vós, unicamente a vós, que eu glorificarei aqui. Como celebrar dignamente essa glória tão evidente, tão pura? Com que palavras, com que entonação? Que fazer para não ficar muito aquém dos vossos méritos?

Vozes autorizadas têm elevado as virtudes de nosso grande soldado nas asas multicores do lirismo. Que entusiásticos poemas têm saído da pena dos "guerreiros de cafés" que escrevem com a desenvoltura de sua imaginação! Quantos elogios puramente literários soam mal aos ouvidos de quem, de fato, combateu! Durante a guerra não se teria abusado da palavra "herói"? Um jornalista disse que, ao pedir a opinião de um general sobre seus soldados, obtivera esta resposta: "Meus homens, meus poilus! É de se lhes ajoelhar aos pés!" Pois bem! Desculpe-me o entrevistador, mas essa resposta, com certeza, não foi dada por um general. Um verdadeiro chefe jamais teria dado essa nota teatral. É literatura, e da má; daquela que tanto nos excitou os nervos durante a campanha. Quando se nos pedia opinião sobre o poilu, a nós, seus oficiais, só sabíamos dizer uma palavra: "admirável"! Como traduzia mal o nosso pensamento e o nosso sentimento!

Hoje que tudo passou, a história tomará conta do poilu. Devemos ficar apenas nesta palavra – admirável – ou, ao contrário, convém, para a formação das novas gerações, analisar uma vez por todas tudo o que enche a nossa alma e o nosso coração?

A resposta não admite dúvidas. Cabe aos que viram a obra do soldado da guerra fixar definitivamente o seu tipo – e isso, sem subterfúgios, com toda imparcialidade, sem nada esconder de suas fraquezas, que só servirão para lhe exaltar os méritos. Esse tipo não foi invariável, do começo ao fim da guerra. O mobilizado de 1914 só de leve se parecia com o poilu da guerra das trincheiras, o qual, por sua vez, diferia sensivelmente do especialista de 1918. Contudo, soldados de Charleroi, de Verdun ou da Batalha da França, todos os poilus apresentam o traço comum de sua beleza moral: a firme vontade de vencer.

Acompanhemos nosso grande soldado em suas sucessivas transformações.

★ ★ ★

Que dias inesquecíveis os da mobilização! O mais otimista entre nós jamais acreditaria que os cidadãos de todas as idades e de todas as condições deixassem tão alegremente sua família e seus interesses, para atender ao apelo da Pátria! Muito poucos faltaram! Ao contrário: lembro-me de ter visto voltar diversos desertores que pediram permissão para retomar seu lugar ao lado de antigos camaradas. Homens do serviço auxiliar,* outros julgados incapazes para o serviço, meteram-se sorrateiramente no meio da tropa, mas foram descobertos ao desembarcar.

Que entusiasmo! Recordai nossos belos regimentos, deixando sua guarnição aos sons viris do *Chan du Départ*, acompanhados à estação por uma multidão vibrante de patriotismo – os vagões floridos, os cantos sucedendo aos cantos durante horas e horas de trajeto em estrada de ferro, até que o sono viesse acalmar esses ardores juvenis...

Que valia esse soldado de agosto de 1914 que ia receber o primeiro choque do invasor? Os regimentos da ativa eram compostos, em cerca da metade, de soldados de 20 a 23 anos, e a outra parte de jovens reservistas de 23 a 26; os regimentos de reserva, cuja maior parte não tardou a ser empenhada, eram unicamente constituídos com os reservistas das classes mais antigas: homens de 27 a 35 anos.

* NT- Homens que, por não estarem em condições físicas de combater, eram aproveitados como escreventes e em serviços como o de intendência e de saúde.

Esse soldado de calça encarnada, pequena, perneira de couro preto, capote azul escuro com as abas dobradas,* quepe encarnado coberto por uma capa azul,** era uniformemente armado de fuzil; apenas três seções de metralhadoras, ou fossem seis peças cada regimento. As companhias tinham o efetivo de 250 homens; os regimentos, de 3.300.

Esses homens ainda não haviam recebido o batismo de fogo, mas estavam mais ou menos preparados pela ideia de uma guerra provável. Depois de 1905 não se vivia em contínuo estado de tensão guerreira? Eles também sabiam que a luta seria dura, porque poucos entre eles ignoravam que o exército alemão era formidável. Todavia, as condições da nossa entrada na guerra inspiravam confiança. A Inglaterra, a Rússia, a Bélgica e a Sérvia marchavam conosco; a Itália ficava neutra... O moral do nosso exército era, então, excelente. Qual não teria sido nosso êxito, desde o início, se se pudesse alcançar a vitória exclusivamente com a coragem dos soldados!

O inimigo estava à espera do nosso legendário ardor ofensivo. Salvo na ala direita, onde havia concentrado sua massa de manobra, ele se organizou solidamente em toda a frente, atrás de entrincheiramentos guarnecidos com metralhadoras, e aguardou nosso choque. Engajados em más condições táticas, nossas divisões caíram no laço, de olhos fechados. Infrutíferos foram todos os nossos esforços; era preciso "bater em retirada", cedendo, em cada jornada, palmo a palmo, alguns pedaços do solo pátrio. As perdas foram severas. Além de todas essas decepções no decorrer da batalha, nosso soldado acabara de conhecer as terríveis "marmitas"*** inimigas, de cuja existência ele nem suspeitava. As pavorosas detonações e as gerbas negras dos 150 e 210 haviam-no impressionado muito. Em sua retirada vira, ao longe, no horizonte, os numerosos incêndios ateados pelo invasor e, ao mesmo tempo, nas estradas, as intermináveis procissões de velhos, mulheres e crianças que fugiam, chorosos, levando em pequenas viaturas alguns salvados de seus haveres.

---

* NT – Na França, para desembaraçar o movimento dos joelhos, durante as marchas e no combate, as abas do capote são dobradas e abotoadas de cada lado.

** NT – Assim se faziam em campanha porque o vermelho chamava muito a atenção.

*** NT – Granadas de artilharia de grosso calibre: 120, 150, Z10, pela semelhança que tem com a marmita – peça de equipamento.

Esse espetáculo nada tinha de animador. Sim! E não receio ser desmentido, afirmando que os nossos homens souberam suportar a adversidade. As tropas, ocasionalmente descentralizadas durante as ações de retaguarda, reconstituíam-se sozinhas, logo que era retomada a coluna de marcha. As unidades ficavam bem na mão. Nunca vi, como contam os historiadores das retiradas do passado, homens a largar o armamento e peças do equipamento pelas estradas. Ao contrário, eu os ouvia dizer frequentemente que havíamos perdido no primeiro encontro, mas que a "revanche" não tardaria. A fadiga desses longos dias de marcha e de combate, dessas noites passadas em bivaque com alertas contínuos, acabara por deprimi-los. Entretanto, mesmo no momento em que eles pareciam estar mais abatidos, recobravam toda a sua combatividade, desde que fosse preciso. Exemplo: a maravilhosa reação do Marne!

É preciso não ver essa vitória com os olhos dos literatos que têm poetizado. Não houve cargas de baionetas, nem bandeiras desfraldadas, nem bandas tocando a Marselhesa – e, se as houve, foram muito poucas. *Mas nem por isso a batalha deixou de ser belíssima.*

O general havia dito: "Soldado, acabou o recuo; meia volta, volver! Para expulsar o invasor, direção à fronteira, marche!"

Nosso soldado de 1914 obedeceu. Fez mais do que obedecer: empenhou todo o seu coração, toda a sua alma, na execução da ordem. Instintivamente percebera que havia chegado o momento de salvar a França. Apesar do esgotamento em que se achava, ele dirigiu toda a sua vontade para o objetivo indicado... *Tornou-se tão grande, tão grande*, que o inimigo, na véspera, com ares de vencedor, recuou espavorido, até o Aisne, onde se meteu nas suas trocas.

Humilde soldado de 1914, irmão mais velho do grande poilu das trincheiras que te foi substituir, muito mereceste da Pátria e da humanidade. Graças a ti definiu-se a sorte da guerra. Acabavas de afogar no Marne os sonhos megalomaníacos da soberba Alemanha. Se quatro anos foram precisos para expulsar os bárbaros do solo pátrio de que se apoderara, foi porque nos faltavam os meios materiais de que necessitávamos.

...Durante as batalhas da corrida para o mar: Roye, Arras e Yser, nosso soldado mostrou-se igual ao do Marne. Quebrara-se o encanto. A superioridade moral firmava-se de nosso lado, cada vez mais. Por isso,

fracassaram sucessivamente as tentativas feitas pelo inimigo para desdobrar nosso flanco direito e atingir os portos da Mancha.

A guerra de movimento estava terminada. Íamos entrar em uma nova fase desta luta de gigantes: a guerra de posições... Poder-se-á dizer que o nosso soldado foi invariavelmente magnífico naquele período? Afirmá-los seria ir conscientemente contra os fatos. Houve alguns aspectos sombrios. Mas não serve a sombra exatamente para realçar a claridade? Realmente, houve quem abandonasse as posições, mas depois de terem os oficiais sido postos fora de combate. Na retaguarda, às vezes, eram encontrados grupos de três ou quatro homens que se haviam escapado covardemente; interrogados sobre sua presença, naquelas paragens, respondiam que "procuravam seu regimento". Era essa a fórmula consagrada por esses poltrões. Silenciar os atos de pilhagem praticados em território amigo seria igualmente falsear a verdade. Todavia, essas fraquezas individuais foram raras e, consideradas em conjunto, tornam-se desprezíveis. A Glória do Vencedor do Marne brilhou em toda a sua pureza.

★ ★ ★

Depois desse período de fluxo e refluxo, eis a frente estabilizada. Respira-se enfim! Frente a frente com o inimigo, que se enterrava como o nosso soldado, este indagava de si mesmo a causa dessa súbita parada das operações. Primeiro, a trincheira adversária está a distância média: 600 a 700m... Respira-se! De vez em quando é enquadrado por uma rajada de 77 ou de 105; de outras vezes ouve passar muito acima de sua cabeça as opulentas "marmitas" dirigidas à retaguarda: *Le métro*,* como ele chama em sua linguagem figurada. Considera tudo isso a bonança depois da tempestade. O comando aproveita o ensejo para nos reorganizar, completar-nos em pessoal, material e munições.

Chega o inverno. O soldado se agasalha com o *cachenez* e o capacete.** Aos poucos as calças vermelhas vão desaparecendo, mas o azul-celeste*** só virá na primavera. O fardamento tornou-se multiforme: calças de veludo reforçado e de todas as tonalidades, capotes de cores variadas.

---

* NT – Pela semelhança de ruído com o do trem ao passar pelo túnel.

** NT – Espécie de capacete de aviador que também cobre o queixo.

*** NT – Período em que ocorreu a substituição do uniforme constituído por túnica azul escuro e calça vermelha – então usado e, durante a guerra, considerado berrante pela cor azul-celeste.

Juntai a essa exótica indumentária uma barba hirsuta, cabelos sempre crescidos e o inseparável cachimbo e tereis uma ideia da figura do soldado do início da guerra de trincheiras, em 1914-15.

Depois da agitada vida que levara, passa à inércia. Aguarda pacientemente o desenrolar dos acontecimentos. Sua principal preocupação é o "mestre-cuca" e o "rancho". Emprega devotadamente o seu tempo em dormir, comer, garatujar cartas a lápis – porque usa amplamente o seu direito de franquia postal – e em jogar com baralhos tão sujos quanto ele. Talvez o inimigo o deixe entregar-se a esses diversos passatempos em troca da mesma tranquilidade moral.

Nessa época feliz, a trincheira era muito primitiva. Convencidos do próximo reinício da marcha para a frente, julgávamos inútil construí-la confortavelmente. Pouco profunda, sem abrigos subterrâneos, ela não era ligada por sapas à retaguarda; à sua frente nenhuma defesa acessória. Lá ficava-se tranquilamente, ao escurecer, em pleno campo, de onde as patrulhas inimigas podiam aproximar-se facilmente, protegidas pela escuridão. Isso dava ensejo a contínuos tiroteios que, às vezes e sem razão, propagavam-se por toda a frente de um Corpo de Exército.

Foi nessa ocasião que, certa manhã, passeando no meio desses bravos, notei que um dentre eles parecia escrever com especial atenção. Acabava justamente de ser recomendada a fiscalização da correspondência dos nossos homens. "A quem escreve? perguntei-lhe". "A um amigo, respondeu-me o poilu." "Deixa-me ver, se nada tens que ocultar ao teu coronel?" Então fiquei muito admirado com a fantástica narrativa de uma ação imaginária, na qual o autor dizia ter tomado parte. Só ele teria matado sete "boches", nessa manhã, e escapado de perigos alucinantes. Como eu o censurasse em termos um tanto veementes, respondeu-me: "Que fazer, meu coronel? Depois que paramos de combater não se tem mais o que dizer!" Apresso-me a acrescentar que esse caso foi uma exceção. Se houve alguns "velhacos" de mau gosto para inquietar parentes e amigos, exagerando-lhes as privações que passavam, por gabolice, desejo de excitar a piedade ou de extorquir mesadas, quantos homens de bem se esforçaram para tranquilizá-los! Mais adiante apelarei para o testemunho dessas admiráveis cartas, escritas na véspera de uma batalha para serem enviadas em caso de falecimento.

★ ★ ★

Sempre pensei que a palavra poilu, se não nasceu, generalizou-se no inverno de 1914-15. Os regimentos da ativa, muito enfraquecidos com as terríveis perdas dos primeiros meses de guerra, haviam recebido, como reforço, numerosos territoriais das classes mais antigas – homens de 38 a 43 anos – únicos elementos que ainda restavam nos depósitos do interior. Eu, apreensivo, vira chegar esses velhos "cansados", sem treinamento militar, pouco disciplinados e geralmente beberrões. Contra a minha expectativa, eles se adaptaram depressa. Tais são a extraordinária faculdade de adaptação do francês e a força da tradição do nosso exército! Em contato com veteranos do começo da campanha, os hábitos de dever e de disciplina desenvolveram-se neles rapidamente; em troca, transmitiram um pouco de calma e paciência aos seus camaradas mais jovens. Dessa mistura saiu um conjunto um tanto pesado, de aspecto pouco militar, porém sólido e eficaz.

Pesado, oh quanto! Era preciso ver-se, então, a substituição de um regimento! Que trabalho! Cada companhia era seguida por uma ou várias viaturas irregulares, carroças ou carretas, vergando sob o peso de um material mais que heterogêneo e que aos poucos e dificilmente foi sendo suprimido. Os mestres-cucas puxavam um carrinho de criança, carregado de toda espécie de utensílios "requisitados" – outro termo do momento – nas casas abandonadas! As "rodantes", depois tão apreciadas, ainda não tinham aparecido em nossas fileiras. As vacas, encontradas errantes nos campos, invariavelmente participavam desse cortejo um tanto carnavalesco! Lembrai-vos daquela extensa coluna de homens peludos, difíceis de manter por quatro, que desapareciam em baixo de um montão de roupas e cobertas empilhadas em cima da mochila; daquela coluna que se arrastava penosamente pela estrada, com o bastão na mão?

A essa tropa faltava garbo; mas a qualidade era excelente, melhor do que nunca. Saudemo-la reverentemente, porque os homens que a compunham eram, de fato, como os primeiros, os verdadeiros, os grandes poilus, cujas maravilhosas façanhas iam assombrar o mundo!

Foram essas unidades, do inverno de 1914-15, completamente reconstituídas com esses velhos bravos que, criando a tradição da Grande Guerra, deram o exemplo da tenacidade consciente e da inquebrantável

confiança no êxito, que se devia manter inalterável. Calcule-se quanto teria custado a um coronel tornar seu regimento mais flexível, mais bem conduzido e, aparentemente, mais marcial!

★ ★ ★

Essas soberbas tropas, moralmente tão bem dispostas, não foram empenhadas como deviam, para dar tudo de que seriam capazes. Prematuramente lançadas contra trincheiras eriçadas de metralhadoras, nossos excelentes soldados foram massacrados, à queima-roupa, diante das intactas redes de arame que defendiam as cercanias da posição inimiga. Todos os ataques do ano de 1915 foram tanto mais mortíferos quanto mais vigorosos eram os assaltos dos poilus, cada vez mais convencidos de que iam romper as linhas alemãs. Coitados! Nossa inferioridade em material ainda considerável – e a coragem não mais bastava contra os engenhos e os obstáculos acumulados. Por isso, os massacres sucederam-se aos massacres – mas a frente inimiga só foi rompida em um ou em outro ponto. O comunicado proclamava exatamente a nossa progressão, porém o mais ignorante dos homens percebia que, naquele passo, seriam precisos séculos para expulsar o invasor do solo da Pátria. Nas trincheiras falava-se em uma nova guerra de cem anos. E as reflexões sobre tal assunto nada tinham de confortador.

Intercalada com esses ataques mortíferos prosseguia a vida de trincheira.

O pior de tudo era o estado de contínua tensão nervosa imposto por essa luta interminável. Nas guerras do passado só existia perigo durante os combates, que eram muito intervalados e de curta duração. Agora, porém, a ação não cessa dia e noite durante anos. E a morte está em toda parte... Ainda se ela sempre se apresentasse ao soldado como, na ofensiva, quando ele a encontrava ao executar um lanço, ou como na defensiva, quando ela o pilhava a espreitar atrás de uma trincheira! Contudo, a terrível ceifadora tinha mil meios de atingi-lo mesmo quando ele se julgava em segurança. Pérfida, aguardava-o em todos os recantos da sapa, quando ele trabalhava despreocupado; descobria-o, de noite, no fundo de seu abrigo, onde, por um momento, ele pensava escapar à sua ronda. Ela vagava a esmo, alucinante, e ele precisava habituar-se a viver com essa horrível vizinha!

O soldado resistia bem às suas ruidosas manifestações; a morte, porém, usava de tais artifícios para atraí-lo que lhe abalava os nervos a ponto de dominá-lo. A atmosfera do campo de batalha era muito depressora. Por toda parte visões de horror: cadáveres mutilados ou rígidos, às vezes em atitude do combate, turbilhões de moscas a esvoaçar de uns para outros corpos, odor pestilencial; por toda parte e sempre, sangue e lama... lama e sangue. Se diminuía de intensidade o pavoroso estridor dos sibilos, estouros, uivos e clamores de toda espécie, era para permitir escutar os gritos e os gemidos dos moribundos, que imploravam socorro e a quem urgia abandonar, porque o dever chamava em outra parte. Como conservar o sangue-frio em meio desse tormento, continuar a marchar, atirar, lançar granadas, manobrar e, quando se era chefe, receber ordens, interpretá-las para transmiti-las, fiscalizar-lhes a execução, pensar em tudo: munições, víveres, material e, sobretudo, conservar muito elevado o moral de sua tropa?

Essas ações depressoras se exerciam sobre um organismo anemiado, no último grau de resistência física, pois, apesar do bom funcionamento do serviço de aprovisionamento, não se comia todos os dias na guerra. Durante uma batalha era quase impossível ser abastecido, porque os destacamentos que transportavam os víveres da retaguarda eram detidos na estrada pelos tiros de barragem. Nas trincheiras, as refeições chegavam geralmente frias e fora de horas. Dormir tranquilamente ainda era mais raro. Em combate, se uma trégua o permitisse, os homens repousavam na lama das "crateras" – na trincheira, enrolados em sua manta, com o pano de barraca na cabeça e os pés na lama, ou então, se não estivessem de guarda, "como sardinhas em lata", no fundo do abrigo, em que os ratos pulavam – no acantonamento, onde poderiam pensar em dormir, repousavam em uma esteira velha, esfiapada, fedorenta e cheia de piolhos.

Essa época de contínuo desgaste foi nefasta para o moral do soldado. Sentindo sua impotência em face de tão cruéis realidades, ele se tornou filósofo e, mesmo, um tanto fatalista. "Não se impressione, meu velho!", era o que se ouvia de todos os lados. A partir desse momento, o seu traço característico foi a resignação.

Para manter seu moral, o comando teve a feliz ideia de estabelecer o regime das licenças. Depois de um ano de campanha, o poilu pôde, enfim,

passar alguns dias com a família. De início pensou-se que esse contato sentimental pudesse exercer sobre ele uma influência prejudicial ao seu ardor combativo. No entanto, deu-se o contrário: ele regressava inteiramente revigorado para a luta. Mas, ah! na verdade, quando licenciado, tornava-se menos atraente do que quando em atividade, no campo da batalha! Na estrada de ferro, nos bondes ou nos cafés, quando os paisanos do interior lhe ouviam as "bravatas" e críticas, duvidavam de tanta superioridade nas horas incertas do combate. É, aliás, um velho hábito francês procurar parecer pior do que é. Podia tornar-se antipático por descarregar um pouco de bílis armazenada nos compatriotas que permaneciam na retaguarda, porém regressa aliviado e, por conseguinte, mais bem disposto. Entretanto, chegou um momento em que os diversos espetáculos de desmoralização a que assistiu, durante sua curta estada no interior, concorreram para deprimi-lo. Mais adiante tratarei desse assunto.

Retirados exaustos de uma dessas funestas ações ofensivas que assinalaram o ano de 1915, nossos regimentos eram mandados a se "refazer" em um setor calmo. Antes de tudo, davam-se largas às expansões de alegria por se poder, ainda, respirar livremente entre todos os bem-aventurados redivivos. É preciso ter visto os poilus regressarem de uma dessas penosas operações para melhor se compreender seu estado de alma em tais ocasiões. Que ruidosas exclamações, quando eles encontravam um conterrâneo de outra companhia! "Ah, meu caro! Ainda não foi desta vez!" – "Como vês, aquilo não é tão feio como se pinta!" Abraçam-se, gritam, pulam... e é servindo um cantil de *pinard** que os camaradas saúdam o sol e a felicidade de se poderem aquecer em seus luminosos raios.

O pinard! O bom pinard francês! Que valioso apoio moral ele deu ao comando! Se a esperança de ver chegar a hora da partida para a *perme*** absorvia o melhor do pensamento de nosso homem, era no copo de pinard que ele afogava as mágoas que lhe rondavam o abrigo. Assim, perme e pinard foram os dois inspiradores de suas palestras.

---

* NT – Vinho "reiuno", pago pelo serviço de intendência.

** NT – Permissão para ir a casa; geralmente por 10 dias e concedida mais ou menos de quatro em quatro meses, podendo ser prorrogada em casos de citação e de atos recomendáveis.

Se as permes eram provisoriamente suspensas e a ração de pinard ligeiramente diminuída, a atmosfera moral ameaçava tempestade. Porém, as nuvens desapareciam rapidamente se as autoridades superiores tornavam a apelar para esses preciosos auxiliares. Então, ao glorificar o poilu, convém não esquecer que a participação do vinho francês foi incontestável na vitória... Recordai esse poilu que, regressando da retaguarda com o pinard para um pelotão inteiro, entrava na sapa curvado ao peso dos cantis que carregava às costas. Uma das novidades mais apreciadas da guerra foi o cantil de dois litros. Lembro-me das alegres manifestações dos meus homens quando – nos pródromos da Batalha de Verdun, ao chegarmos ao subterrâneo da cidadela – se lhes distribuíram pela primeira vez esses "cantis-mães", como eles os chamavam. Também, com que entusiasmo eles entraram em linha, no dia seguinte! Sim, viva o pinard, glória às suas virtudes seculares, a que devemos o nosso bom humor, a nossa vivacidade de espírito e a nossa louca alegria!

Beber nem mesmo era uma ocupação normal da vida do poilu. Nos setores calmos, os dias pareciam intermináveis! Tornou-se hábito, durante algum tempo, entregar-se a diversos trabalhos de arte feitos com o cobre e o alumínio das espoletas e cintas das granadas. Nesses momentos de folga – e Deus sabe se foram muitos – nosso homem transformava-se em fundidor, em ourives, em cinzelador. O gosto inato do belo e a surpreendente habilidade de nossa raça confirmaram-se então, em toda a plenitude. Que maravilhosos tinteiros, espátulas e anéis saíram de todos esses dedos tão naturalmente artista! Como faltasse o metal nos setores demasiadamente calmos, o poilu chegava a achar que o "boche" poupava demais as suas munições. Assim que uma granada arrebentava, uma dezena de homens precipitava-se para apanhar a espoleta ainda em brasa, sem se preocupar com o tiro seguinte, sempre possível. Quantos imprudentes morreram assim!

O desprezo do perigo é legendário em nosso soldado. Em todas as épocas da História, foi esse um dos seus principais característicos. Nessa guerra – que na realidade foi simplesmente um combate ininterrupto –, era natural que se acentuasse esse defeito nacional. O poilu rapidamente se habituou ao perigo de todos os instantes a que estava exposto.

Foi sempre difícil fazê-lo aplicar as medidas de precaução indispensáveis e impostas pela situação. Como impedi-lo de fazer fumaça, de dia, de acender luzes, à noite – o que invariavelmente atraía o bombardeio? Se um avião inimigo era assinalado no horizonte, em vez de se esconder, como estava prescrito, todo o pessoal saía dos abrigos para contemplá-lo. Por ser mais simples cortar caminho pelo campo, o poilu achava que não valia a pena transitar pela sapa.

Havia, entretanto, um lugar onde ele se compenetrava do seu papel: a trincheira de primeira linha. Então evitava todo ruído, falava baixo e encolhia-se o mais possível. Em consequência, lá reinava um silêncio impressionante e que só era interrompido de vez em quando pelo estalido de uma bala, pelo arrebentamento de uma granada ou pela explosão de uma mina.

Parecia um templo sagrado...

Habituado a viver pensando sempre na morte, ele chegara a não sentir mais a menor repugnância aos cadáveres, em meio dos quais se movimentava. Apenas o mau cheiro o incomodava. Era comum ver-se um poilu a comer em sua marmita, sentado em uma sepultura, com o boné e o cinturão dependurados na cruz de madeira, transformada em cabide. Como poderia ser de outra maneira? Não havia mais mortos do que vivos na maioria dos setores? Os mortos eram companheiros que não tinham tido sorte. Cada poilu esperava sair-se melhor do que o pobre "cansado" que ele transportava na manta com os pés de fora roçando nas paredes da trincheira. Não é ridículo pretender fazer nosso soldado melhor do que era? Seu retrato, tal como foi traçado por certos escritores, empalidece a sua glória, porque não era nessa "pose" que ele morria. Esse herói não passava de uma pobre criatura que também tinha amor à vida. Embora inteiramente devotado aos seus deveres no combate, optaria por ficar fora dele. Seu sonho era o ferimento leve.* Felizes dos que podiam ser evacuados! Nosso homem pensava sempre que era honestamente possível permanecer no hospital, em convalescença, no depósito, no CR** do interior; enfim, no CID,*** antes de voltar ao fogo. Com um pouco de habilidade, sabendo cair nas boas graças das enfermeiras e tornar-se útil ao hospital e ao depósito, era fácil desaparecer um ano ou mais... Até lá acabaria a guerra...

---

* NT – Para passar uma temporada fora da linha de frente.

** NT – Centro de Recuperáveis.

*** NT – Centro de Instrução Divisionário.

★ ★ ★

Mas qual! Ela se prolongava... Era impossível prever-lhe o fim. Que série angustiosa de acontecimentos – primeiro, felizes; depois, infelizes! Quantas esperanças malogradas!

Ia acabar o segundo inverno. Foi quando estourou a borrasca de Verdun.

Essa batalha foi o marco extremo do heroísmo humano. O poilu, que, na véspera, condenava intransigentemente os massacres pela conquista de um pedaço de trincheira, compreendeu que a elevada significação moral da luta travada legitimava os maiores sacrifícios. O inimigo havia concentrado seus meios contra o campo entrincheirado. Urgia embargar-lhe os passos. *On ne passe pas!* foi o lema do poilu em Verdun. E 300 mil homens tombaram em holocausto à honra da França!

Todos os combatentes guardarão até o fim de seus dias a comovente lembrança daquele cortejo de caminhões que, pegando uma divisão inteira, na Champagne ou alhures, transportavam-na por montes e vales, ao seu glorioso destino. Vinte a trinta homens por caminhão, alegres brados de despedida, cantos, nuvens de poeira que logo transformavam os bravos poilus em sacos de farinha... depois o cansaço, a calma, a sonolência em massa...

Ao fim da "via-sacra", o regimento desembarca no Moulin-Brûlé, perto de Nixéville, debaixo de uma chuva torrencial, e entra na cidadela de Verdun por um itinerário desenfiado, atravessando o Bois-la-Ville e passando a leste do Forte Regret. Já foi muitas vezes descrita a vida subterrânea dessa cidadela famosa... um mundo! Cada soldado aí recebe víveres e munições para completar seus aprovisionamentos. Logo no dia seguinte, chegou a ordem para entrar em linha. Atravessamos a povoação de Belleville, quase em ruínas. Atrás da crista da vertente norte que a domina, muitas baterias estão em posição e atiram intermitentemente. Começa a desolação do campo de batalha. Tudo se atola na lama: caixões, viaturas quebradas, rodas de viaturas ou de canhão, cartuchos, granadas, víveres, roupas sujas e ensanguentadas...

Fizemos um alto no PC da brigada, instalado em um abrigo casamatado do tempo de paz. Em torno dele agitava-se um verdadeiro formigueiro de poilus, pálidos e enlameados: agentes de ligação, trabalhadores, companhias em reserva do setor etc... Reiniciamos a marcha

às 22h, na escuridão da noite. Um guia indeciso foi encarregado de nos conduzir. O coronel, os majores e os capitães marcham à frente com seus elementos de ligação; todo o regimento se desloca em fila indiana. Cada homem transporta: manta e pano de barraca amarrados a tiracolo, dois bornais, dois cantis, três dias de víveres, cinco granadas de mão, 200 cartuchos. Que interminável procissão de fantasmas! As trincheiras estão cheias de lama e atravancadas de fios eletrônicos arrebentados e emaranhados. Uns caem redondamente; outros se afundam repentinamente em um buraco. Além disso, as próprias sapas acabam logo e torna-se preciso prosseguir pelo campo, saltando de abrigo em abrigo. Perde-se a direção, tem-se a impressão de estar-se a andar em círculo. Qual será a velocidade de marcha de uma tal procissão? 1km/h... e olhe lá! Apesar disso, aproximamo-nos da linha de fogo: – os foguetes iluminam rapidamente o horizonte; caem granadas aqui e acolá; jazem cadáveres na lama; as "crateras" ligam-se umas às outras; a atmosfera é pestilencial... Horror e desolação! Encontram-se padiolas transportadas silenciosamente pelos padioleiros apressados. Tiros de fuzil sibilam perto de nós. Estamos todos extenuados e enlameados. Na pálida claridade dos foguetes, as nossas silhuetas projetam sombras que parecem almas de outro mundo. É preciso abaixar-se, rastejar na lama... Enfim! Chega-se ao alvorecer!

É impossível realizar a substituição dos restos do regimento que viemos substituir. É preciso estacionar na região atingida e aguardar a noite seguinte. Os oficiais e praças em posição não parecem deste mundo. Que figuras lamacentas, cadavéricas... pobres molambos humanos que pareciam incapazes do menor esforço! Marcha-se por cima de poilus enterrados, que não reclamam nem quando se pisa neles. Os chefes da tropa a substituir não podem sequer indicar-nos, no terreno, onde se acham os elementos de sua unidade. Para eles a batalha está cheia de mistérios... É preciso agir às apalpadelas. Isso nos surpreende – porque, na retaguarda, a linha ocupada nos havia sido indicada com precisão – mas, depois de alguns dias de combate, compreendemos a dificuldade das ligações.

O PC é uma escavação coberta por um teto tão leve que não resistiria a uma granada de 77. O chão tem 50cm de lama, da qual retiramos: peças de curativos, ataduras ensanguentadas, farrapos de fardamento

manchados de sangue, equipamentos franceses e alemães, pedaços de carne humana em decomposição etc... É um fedor horrível. Como não há posto de socorro regimental, é lá que se vão refugiar os moribundos que gritam e gemem, dia e noite. O médico opera como pode, esperando a noite para remover os infelizes agonizantes. Vivos e mortos se comprimem uns aos outros. E é nessa caverna macabra que urge assegurar o comando: interpretar os documentos trazidos da retaguarda pelos mensageiros, dar ordens em consequência e regular mil e uma questões da vida cotidiana da tropa...

De dia procura-se ver a fisionomia dos arredores levantando os olhos acima do chão. Nota-se que houve algumas plantações, um pouco de verdura. Entretanto, tudo está desmanchado, revolvido: a terra negra tornou-se uma fila de "crateras". É um caos incrível. As proximidades do PC estão horríveis: cheias de cadáveres e detritos de toda sorte; milhares de moscas varejeiras pousam neles ou esvoaçam em torno de nós. O ar é irrespirável.

O bombardeio continua, dia e noite, sem cessar: "marmitagens" sistemáticas de granadas de grosso calibre ou tiros de barragem, franceses ou alemães, desencadeados ao menor sinal de alerta. É um barulho infernal: assobios, trovões, arrebentamentos, miados e uivos sinistros. Estamos sob uma abóbada de trajetórias que se cruzam em todos os sentidos, sobre nossas cabeças. Uma cortina de aço constitui o manto de nosso céu. A terra treme. De vez em quando um tiro arrebenta perto do PC ou fere alguns vizinhos. Nosso frágil abrigo é sacudido com o solo, como barco de pescador em mar encapelado. Ainda seria passável se essa orgia de aço viesse só do inimigo! Mas, qual! O tiro de nossa artilharia nem sempre é regulado – e como poderia ser sem os artilheiros conhecerem precisamente as nossas posições, sobre a colocação das quais nós mesmo tínhamos as nossas dúvidas? –, tiros muito curtos caem em nossas linhas e fazem novas vítimas. Os foguetes pedindo o alongamento do tiro tornam-se invisíveis, de longe, na cerração criada pela fumaça no espaço que nos separa. Não há nada mais desmoralizador do que ficar-se, assim, batido entre dois fogos. Parece impossível escapar da morte.

Entretanto, os nervos acabam por se habituar a viver nessa angústia de todos os instantes. Mas como suportar as misérias e as privações? Que se não daria por um copo d'água ou por uma hora de sono bem

dormido? Detidos pelos tiros de barragem, os elementos de reabastecimento não chegam, toda noite, até nossas paragens e já se acabaram os víveres de reserva recebidos na hora da partida. Assim se torna extrema a depressão física.

E não há como filosofar! É preciso bater-se constantemente: atacar ou rechaçar. É difícil determinar a situação tática. Os homens estão escondidos, por grupos de três ou quatro, no fundo das "crateras", e tanto não existe nenhuma ligação segura entre esses esconderijos, que os ocupados pelos alemães estão mais ou menos misturados com os nossos. Houve soldados que caíram em mãos do inimigo ao saltarem por engano em um desses abrigos. Durante a noite trabalha-se para ligá-los por uma trincheira contínua, assim como para construir sapas de comunicação com a retaguarda. Ao despontar do dia, porém, o bombardeio desmancha todo o trabalho da noite.

Há momentos em que a tempestade de ferro que cai sobre nós assume proporções nunca vistas. É um furor louco. Nossa artilharia responde com a mesma fúria. Foguetes de todas as cores sobem para o céu. Ruído ensurdecedor, clarões de arrebentamentos na fumaça opaca... infernal! Que é que há? O inimigo vai atacar ou, ao contrário, supõe-se atacado? Que algazarra horrível! Às vezes, os gases lacrimogêneos intrometem-se no barulho: os olhos ardem, chora-se, espirra-se... e os trágicos incidentes sucedem-se ininterruptamente: pequeno depósito de granadas que explode; feixe de foguetes depositados ao lado do PC que pega fogo; material que se incendeia um pouco mais longe; um punhado de homens soterrados pela mesma granada; soldados enlouquecem e voltam da frente com o rosto cadavérico e o olhar vago, inexpressivo... Gritos, fogo, sangue! Cai uma granada bem na entrada do PC! Que quadro tétrico! Um cadáver que, em uma padiola, aguardava a noite para ser transportado para a retaguarda, foi horrivelmente dilacerado. O ciclista Fontaine, que se achava ao lado, morre dizendo: "Pouco importa! É pela França!" Era casado, tinha um filho... e 21 anos!

São inúmeros os atos de heroísmo. Vou citar apenas um, sem similar no passado. Demais, que ficará dos grandes feitos dos gregos e romanos, que nos encheram os ouvidos nos tempos de ginásio, se comparados aos que acabamos de viver? Como os 300 homens de Leônidas parecem insignificantes ao lado dos 300 mil mortos de Verdun! O regi-

mento estava em linha a cerca de 100m do reduto de Thiaumont. Entre o PC do coronel e a extremidade do fio telefônico nas pedreiras de Bras, a pista dos mensageiros era balizada por numerosos cadáveres e atravessava cerca de 1.800m de terreno caótico. Geralmente, as mensagens vindas da retaguarda eram transmitidas de posto em posto de muda. Um dia chegou ao ponto inicial da cadeia de mensageiros um sobrescrito da divisão, parecendo particularmente importante. O tenente das transmissões teve a ideia de procurar um voluntário para levar o documento diretamente ao coronel, sem perder o tempo das mudas. Dos 10 homens presentes, todos se prontificaram a partir: foi sempre o que aconteceu durante a guerra, quando um chefe precisava de um voluntário para desempenhar missão arriscada. A escolha do tenente recaiu no soldado Marche, cujo nome é digno da posteridade.* Antes de fazê-lo partir, o oficial lembrou-lhe a responsabilidade do encargo. Marche partiu e foi morto na estrada...

Mais tarde, outro mensageiro, cumprindo nova missão, chega esbaforido ao PC, banhado em suor e cai em meus braços, mais morto do que vivo... (é assim que todos eles chegam ao fim dessa corrida infernal) e, depois de me entregar sua mensagem, acrescenta: "Além disso, meu coronel, eis aqui um documento que achei na estrada. Meu camarada Marche, morto na pista, segurava-o na mão crispada, com o braço levantado." O sobrescrito estava amarrotado e manchado de sangue... Daí ressalta que, ao morrer, o último pensamento de Marche foi o cumprimento da sua missão! Como qualificar tão nítida compreensão de dever?

...De repente uma calma relativa sucede à borrasca. Alonga-se o tiro inimigo; afasta-se o barulho dos arrebentamentos; dissipa-se a fumaça. Percebe-se, então, o nervoso crepitar das metralhadoras, a estridente explosão das granadas... A infantaria ataca! Os sobreviventes se erguem e respondem. Todos recobram o sangue-frio. *On ne passe pas*. E logo fracassa a tentativa inimiga. "Feldgraus" aprisionados, maltrapilhos e acabrunhados atravessam nossas linhas sob o olhar indiferente e frio dos polius estirados na lama. De outras vezes, somos nós os atacantes, e as coisas se passam mais ou menos da mesma forma. Progride-se aqui, para se recuar acolá. A linha de contato é tão instável quanto o terreno que a baliza.

* Marche (Fernand), nº de matrícula 4.112, do 130º Regimento de Infantaria, classe de 1918, recrutamento de Béthume. Morto em 1º de agosto de 1916 em Thiaumont.

Esses combates fantásticos desenrolam-se em um mundo invisível. De dia, é o vazio desolador, o caótico deserto: apenas de quando em quando, mais rápido do que o raio, um homem salta de um para outro abrigo. De noite, ao contrário, parece que a vida vai recomeçar: podemos levantar-nos, esticar-nos e, até mesmo, arriscar sair um pouco do fundo do abrigo no qual passamos encolhidos o dia inteiro. Os destacamentos de reabastecimento que conseguem transpor os tiros de barragem trazem víveres, material, munições, correspondência etc... Os padioleiros transportam os feridos que, em seus abrigos, esperaram a noite, suportando mil padecimentos. Essa remoção é tão penosa que, a cada passo e até alcançar a viatura de transporte, vai arrancando gritos de dor ao mísero paciente. Todo esse punhado de poilus de capacetes, que se cruza em silêncio, parece homens de outro século. Suas figuras magras e esguias desenham-se debaixo do céu embaciado. São diabólicas essas sombras enormes que se movimentam. Se, perto, um foguete ilumina subitamente o terreno, todos se colam no chão, fingindo-se mortos, para retomar a marcha rapidamente logo que cesse o clarão. Todas as noites as pás e picaretas entram em ação. O trabalho iniciado e interrompido a cada sinal de alerta consiste em reparar a obra de destruição. O barulho das detonações e arrebentamentos recomeça subitamente sem se saber porque canhões, fuzis-metralhadoras e granadas misturam sua linguagem rouca ou sonora em um concerto atordoador. A terra é sacudida. A escuridão da noite, com os foguetes e clarões dos arrebentamentos, assume o aspecto de uma fogueira. Que é que houve? Ninguém sabe de nada... Depois, sem se saber por quê, volta a calma por instantes... e o trabalho recomeça.

...Depois de nove dias nesta vida de loucos, chegou, enfim, a hora da substituição. A esperança voltou a todos os corações. As sangrentas perdas verificadas no regimento e o estado de esgotamento dos remanescentes pareciam tornar definitiva a nossa retirada desse inferno... Contudo, em uma bela manhã, depois de alguns dias de repouso no quartel de Anthouard, em Verdun, o regimento recebeu ordem para, ainda na tarde desse dia, voltar a ocupar aquela mesma posição em que havia passado as piores horas de sua vida!

...Não queremos parecer melhores do que somos: do coronel ao último dos poilus de segunda classe, essa notícia acolhida com indes-

critível emoção. Jamais a vontade de alguém fora submetida a tão rude prova! Percebia-se que os mais negros pensamentos inquietavam sem tréguas a essa brava gente, até mesmo quando preparava sua pesada e embaraçosa carga. Nem uma queixa nem uma palavra de protesto! E, de tarde, à Ave-Maria, parado à saída de Verdun, para ver desfilar o longo cortejo que acorria ao chamamento do dever, senti emocionada alegria ao ler, em todos os semblantes, um indefinível misto de altivez, confiança e disposição que não ilude a um chefe. Alguns mais comunicativos, mais ousados, diziam ao passar por mim: "Ah, meu coronel!, voltamos para a luta e havemos de vencer, custe o que custar!" Todos marchavam tão galhardamente como da primeira vez, como se não soubessem o que os esperava... É admirável tal espírito de sacrifício. Coitados! Quão poucos voltarão vivos dessa segunda vez!

...De acordo com o mecanismo das substituições, veio substituir-nos, afinal, uma divisão de outro corpo de exército – e os caminhões reconduziram ao seu lugar, na Champagne, algumas centenas de sacos de lama que representavam os gloriosos despojos do belo regimento azul-celeste que tinham trazido havia menos de três semanas. *E esta é a história de todos – ou quase todos – os regimentos de infantaria*... E mais uma vez a lama secou... Poucos dias depois, recompletado com elementos novos vindos em reforço, o regimento ressuscitou com a alma tão linda como nunca estivera. Realmente, ao contato dos redivivos de Verdun, tão justamente orgulhosos de haverem tomado parte na lendária batalha, os recém-chegados logo adquiriram o hábito da tenacidade que os caracterizava. De modo que, com o intuito de dizimar o exército francês, os alemães só conseguiam aumentar-lhe o valor moral – o que eles nunca puderam compreender...

★ ★ ★

E o conflito mundial continuou com a mesma lentidão e a mesma monotonia.

De vez em quando, novas esperanças faziam renascer o entusiasmo dos primeiros dias. Assim a entrada da Itália na guerra, em 1915, fora recebida nas trincheiras com exclamações de alegria, feitas nas bochechas dos "boches" embasbacados. A notícia das vitórias russas, mais ou menos verdadeiras, produzia sempre efeito agradável. Em agosto de

1916, quando a Rumânia entrou na luta, foi um delírio... Ao contrário, as más notícias, que invariavelmente sucediam às boas, lançavam na tropa uma consternação tanto mais profunda quanto maior fora a esperança alimentada. Aumentava a tendência para o desânimo...

O poilu lia e relia os jornais que chegavam regularmente ao fundo das trincheiras mais longínquas. A única vantagem resultante dessa leitura era aprender geografia. Mas logo ele percebeu que a imprensa, amordaçada pela censura, adulterava de propósito a verdade e se esforçava para "despistar" com habilidade. Então se tornou cético. Forçoso é reconhecer que os encarregados de lhe manter o estado moral eram psicólogos de "meia tigela". Eles fizeram maior mal às nossas tropas que os piores derrotistas. Sem ir até a mistificação do pão KK,* lembrai-vos dos seus absurdos cálculos de efetivos para nos demonstrar que o ano de 1916 assistiria ao aniquilamento do último soldado alemão. E essas ridículas fantasias de jornalistas eram o fruto do obrigatório artigo diário! Qual de vós teria ouvido um poilu, um verdadeiro poilu da linha de fogo, chamar avô ao general Joffre e Rosalie à baioneta?

O imaginoso relato de um combate em que o soldado houvesse tomado parte ainda tinha o grave inconveniente de irritá-lo pelas tamanhas mentiras que continha. Qual não era sua indignação quando – chafurdado na lama até o joelho, passando frio e, às vezes, fome, sem palha para deitar-se nem luz para alumiar-se – lia, um dia, em grande matutino, certa descrição que fazia das trincheiras um rincão paradisíaco! Em seu livro *GQG, sectur nº 1*, Jean de Pierrefeu assume a paternidade desse artigo e confessa que, em três dias, o referido jornal recebeu 200 mil cartas de descomposturas chegadas de todos os pontos da frente.** Tais erros de psicologia concorreram para tirar a paciência ao combatente, que principiava a achar "indigesta" a brincadeira. Consumindo-se sem se poupar, tinha a impressão de que a Pátria ainda não se contentava com o seu devotamento. O povo do interior parecia esquecê-lo. Em espaçados escritos e discursos chamava-o herói. Todavia, a gratidão nacional só se manifestava assim platônica e retoricamente. No primeiro dia de Natal passado na guerra, encheram-no de presentes. Que carregamentos de fumo, de chocolate e de cachimbos... destinados

* NT – *Krieg Kuchen*, pão de guerra.

** *GQG, secteur nº 1*, tomo II, p. 19.

aos bravos defensores da Pátria! Nada nos anos seguintes! A guerra durava mais! Os que só tinham de "afrouxar a nota" cansaram-se mais depressa do que os que faziam o sacrifício de sangue. Só apareceram as "madrinhas", mas "madrinhas" do *Vie Pariesienne** para se interessarem por ele... "até o fim"... muito hábeis na arte de fazer o poilu gastar as suas economias durante as permissões...

A vida no interior, particularmente nas grandes cidades, assumiu um aspecto de revoltante imoralidade para o combatente que vinha da linha de fogo, onde sofria toda a sorte de privações. Proliferavam as fortunas conseguidas à custa das desgraças da Pátria; seus antigos camaradas, operários de fábricas retirados da frente, ganhavam gordos salários; o luxo e a corrupção desenfreados invadiam todos os recantos, com a indignação do pobre licenciado. Os "guerreiros de fancaria" pregavam a luta "à outrance", enquanto os que não haviam deixado a comodidade de suas casas censuravam a falta de vigor na condução da guerra. E era assim decepcionado, com a mente povoada por tristes reflexões, que o dispensado – não com os pés, mas com o coração sangrando – seguia a sua *via crucis* retomando o caminho da trincheira!

Contudo, depois de assistir a tudo isso, de volta ao seu posto de combate, poderia ele acreditar em exterioridade e em justiça?

Rapidamente o soldado se resignava a conviver com os ratos nas trincheiras e os piolhos nos acantonamentos. Os verdadeiros motivos de sua contrariedade eram de ordem moral. Lamentava que a cruz de guerra, instituída para assinalar a coragem à prova de fogo, fosse concedida aos militares da retaguarda que apenas prestavam serviços, sem combater. Quantas vezes tive de acalmar um oficial que, junto a mim, vinha protestar contra tal ou qual citação feita em Boletim do Exército e transcrita no *Journal des Armées de La Republique* ! Não vos lembrais de terdes, vós mesmo, estremecido ante a leitura deste trecho, tomado ao acaso entre os que figuram em meu diário de guerra: "X..., subintendente militar, diretor do serviço de intendência de um corpo de Exército: Organizou na zona de operações a fabricação do carvão e um cortume de peles de carneiro" (?). E quantas outras, distribuídas a oficiais da retaguarda, apenas por terem tido a coragem de vir até nossas posições!

* NT – Jornal parisiense que, durante a guerra, facilitava a correspondência dos combatentes com as suas madrinhas.

No estilo pomposo das citações, esses passeios higiênicos chamavam-se "Reconhecimentos na primeira linha"! Mas é preferível mudar de assunto para não reavivar a nossa indignação de outrora.

A história dos *brisques** também é edificante. Sem dúvida a autoridade superior pretendera ser agradável aos combatentes, distinguido-os daqueles que não iam à linha de frente. Pois bem, essa medida resultou ainda em prejuízo do verdadeiro poilu. Tal distinção acumulou-se nos braços dos "cantantes" de Châlons, Bar-le-Duc e até de Bouget – que permaneciam na zona dos exércitos, com as mesmas prerrogativas dos combatentes de Tahure ou de Main de Massiges – embora fosse sempre, naturalmente, mais rara no braço do infante da linha de fogo, por causa de suas repetidas interrupções de permanência na frente, ocasionadas por ferimentos ou por doença.

Ah! Não faltavam razões para descontentamento. Será preciso invocar a vida no acantonamento? Cobertos de lama e de sangue, excitadíssimos, fisicamente anemiados e moralmente deprimidos, os homens esperavam encontrar na retaguarda, nos escassos momentos que lá passavam, o repouso reparador de que tanto necessitavam e a que supunham ter feito jus. No entanto, eles eram chamados a descansar em míseras povoações em ruínas, onde nada havia sido organizado para recebê-los, abrigar, tratar, distrair e que em breve pudesse refazê-los. Durante o dia eram entregues à vergonha exploração de vis mercadores; de noite ficavam na zona dos bombardeios das peças inimigas de grande alcance, de modo que, em pouco tempo, perguntavam a si mesmos se não haviam passado de mal a pior. Ainda por cima, como se não bastassem as demonstrações dadas em combate, caceteavam-nos com insípidas sessões de ordem unida com o pretexto de "mantê-los na mão", fazendo-os recordar os dias mais enfadonhos do tempo de paz. Entre duas faxinas, felizes por poderem respirar um pouco de ar livre, apenas se escapuliam do abrigo, encontravam-se com os policiais que davam parte deles à Divisão. Em consequência: pedido de informação ao coronel, punição. Teria sido preferível providenciar meios mais

* NT – Galões estabelecidos para distinguir os combatentes e usados na manga, acima do cotovelo: cada um, conforme o braço em que figurasse – direito ou esquerdo –, indicava, respectivamente, ferimento recebido ou seis meses de permanência na zona dos exércitos.

adequados para proporcionar um pouco de reconforto, material e moral, a esses bravos soldados!

Como explicar que os poilus, apesar de tudo, se tivessem conservado obedientes, disciplinados, devotados aos seus chefes e sempre prontos a sacrificar-se? Chega-se, assim, a concluir que as misérias físicas e os sofrimentos morais não os haviam abatido. Então, de que têmpera era esse prodigioso guerreiro?

A tradição de heroísmo, firmada em vários anos de provações comuns, ligava tão fortemente os homens, uns aos outros e aos seus chefes, que eles cumpriam todas as obrigações de sua vida cotidiana como uma espécie de rito sagrado. A nítida noção do dever havia passado ao domínio dos reflexos.

Depois de desabafar com os camaradas comentando todas as misérias da época e os horrores da guerra, o dispensado era reabsorvido pelo ambiente puro da linha de frente. E rapidamente tornava a ser o magnífico soldado que sempre fora.

★ ★ ★

Pela terceira vez o inverno o encontrava nas trincheiras...

...No princípio do ano de 1917, soube-se da preparação de uma formidável ofensiva, bem montada, que, dessa vez, sim – dizia-se – acabaria a guerra. Como ele se sentiu feliz! De chofre dissiparam-se as tristezas! Só se falava em dar vigorosa "arrancada" para a vitória. Diziam-se tomar parte nela, na frente escolhida, tal número de canhões de todos os calibres que a Infantaria, com as armas em bandoleira, só teria de acompanhar a barragem rolante que esmagaria todas as resistências inimigas. Nessas condições, seu moral jamais fora tão bom como na expectativa do dia 16 de abril.

Repetiu-se, porém, a fábula do parto da montanha.

Mal concebida, mal preparada, fracassou lamentavelmente a tão decantada ofensiva de larga envergadura. O resultado não se fez esperar. O insucesso deu margem a violentos debates. Acusou-se o ministro da Guerra da época de ter cedido à influência de parlamentares apaixonados, mandando sustar a ofensiva justamente quando começava a obter vantagens. Prefiro não discutir o assunto. Quero apenas citar as conclusões de um estudo do Charles Delvert, publicado na *Revue de*

Paris, de 1º de maio de 1920, sob o título *A ofensiva de 16 de abril*. O capitão Delvert que havia feito na tropa a primeira parte da campanha achava-se, então, destacado junto ao Estado-Maior do V Exército. Nessa situação acompanhou a batalha e depois escreveu: "Apenas desencadeada, a ofensiva foi detida; mas não pela intervenção de parlamentares apaixonados ou do ministro da Guerra, nem a 18, 22 ou 29 de abril, mas sim no mesmo 16, pelas metralhadoras, canhões e contra-ataques inimigos, desde as 8h da manhã, para a maior parte das unidades, e entre 9 e 10h para as outras, de melhor sorte, que haviam logrado alcançar a segunda posição alemã. Eis a verdade." Contudo, esta não chegou às autoridades deliberantes que, como em 1915, obstinaram-se em executar, de fins de abril a princípios de maio, ataques mal preparados contra um inimigo vigilante. Assim conseguiram exasperar os espíritos já irritados pela jornada do dia 16.

"Realmente", disse o capitão Delvert, "os *troupiers* não podiam admitir que, depois de dois anos e meio de guerra, os fizessem massacrar inutilmente em uma operação mais mal concebida e, sobretudo, mais mal preparada do que todas aquelas em que eles haviam tomado parte. Pelo menos foi isso que disseram". Foi então que se verificou súbito abatimento moral em grande número de regimentos, entre os melhores do Exército.

Entretanto, as revoltas e motins do mês de junho de 1917 foram todos atribuídos à propaganda subversiva que se fazia por meio de boletins e panfletos. Não há dúvidas de que as ideias dissolventes, espalhadas pelo inimigo, caíram em terreno apropriado à sua germinação. No entanto, demonstrei, linhas atrás, que eram numerosas as causas de descontentamento. Eram tantas e tais que permitiam a qualquer psicólogo menos descuidado perceber a ameaça da tempestade. Em meio de tudo isso, porém, o poilu continuou fiel e devotado ao cumprimento do Dever, convencido de que a grande ofensiva anunciada seria também – como lhe diziam – a arrancada triunfal. Imagine-se, pois, qual não teria sido a sua revolta ao sentir-se ludibriado!

★ ★ ★

Mas a crise durou pouco. O general Pétain foi, logo depois, investido no comando supremo e sabia que o soldado precisava, antes de tudo, de assistência moral. Adotou as medidas enérgicas a fim de reconquistar a confiança da tropa e restabelecer a disciplina comprometida. E o con-

seguiu plenamente. Normalizou o regime das licenças que dera margem a muitas críticas, fez melhorar a alimentação e os acantonamentos, determinou que os exercícios de ordem unida, feitos durante o repouso, fossem substituídos por jogos desportivos etc... Apareceu aos soldados e conversou com eles. Em um mês a veleidade de rebelião estava tão bem dissipada que as divisões mais suspeitas retornaram à linha de frente em meados de julho e lá se portaram heroicamente.

O grande chefe compreendera que o insucesso de todas as nossas tentativas de romper a linha alemã e o desperdício de vidas que elas haviam acarretado eram a principal causa do abatimento moral da infantaria. Ainda resolveu não empreender nenhuma operação de grande envergadura antes de dispor dos meios materiais indispensáveis – e, por isso, esforçou-se em fazer intensificar a fabricação da artilharia pesada, "ALGP"* e de carros de assalto. Em fins de 1916 e princípios de 1917, a infantaria havia sido adotada de novos engenhos que lhe deviam assegurar enorme potência de fogos. Entretanto, os processos de combate, decorrentes de sua adoção, não estavam suficientemente difundidos para que deles se pudesse tirar o rendimento esperado na ofensiva de 16 de abril. Então o general fez passar, sucessivamente, todas as unidades pelos campos de instrução para se familiarizarem com o emprego de tais engenhos. Enquanto isso, para reconquistar a confiança das tropas, empreendeu ações locais, de objetivo limitado, bem montadas e após convincente preparação de artilharia. A Batalha de Malmaison foi modelo, no gênero.

Os acontecimentos provaram a sabedoria do nosso generalíssimo. Depois da defecção dos russos, os alemães voltaram todas as suas forças contra nós. Os americanos do norte chegavam aos poucos, apesar de já terem decidido intervir na luta. Os ingleses, menos previdentes do que nós nessa conjuntura, sofriam grave crise de efetivos. Felizmente o exército francês, sempre em forma apesar de seus três anos de vicissitudes, foi mais uma vez aparar o golpe. De 21 de março de 1918 – data do primeiro grande ataque alemão – a 18 de julho – dia para sempre memorável, porque assinala o começo do nosso triunfal revide –, essas divisões multiplicaram-se para deter o invasor e tiveram seus esforços coroados de êxito.

---

* NT – *Artilharie loude à grande potence* (calibre superior a 280).

Como se portou o poilu nessa imortal batalha da França? Havia trocado seu tipo, mais uma vez. Aos homens pacientes e resignados dos primeiros anos da campanha – indiferentemente substituídos, uns pelos outros, nas diferentes funções –, sucederam soldados especializados, instruídos e hábeis, cujas missões, muito variadas, deram fisionomia inteiramente nova ao grande drama. A infantaria estava, então, na plena posse dos seus novos meios: fuzil-metralhador, VB, canhões de acompanhamento, meios de ligação de toda espécie: TSF, TPS etc... Seus preciosos auxiliares: artilharia de todos os calibres, carros leves Renualt, aviação de bombardeio etc... tudo adequado, permitiram-lhe progredir sem perdas excessivas. O auxílio norte-americano, por sua vez, assegurou-nos inesgotáveis recursos em homens. O comando único – enfim realizado – devia atuar habilmente para ficar senhor da situação. Graças ao gênio do marechal Foch, o inimigo, atacado sem tréguas por todos os lados, sem saber mais onde fazer intervir suas reservas que se consumiam a olhos vistos, recuou em toda a frente. E sua retirada foi tão precipitada que, sentindo-se perdido, não teve outro remédio senão apelar para o armistício. Fê-lo na inesquecível jornada de 11 de novembro, ato acolhido com delirante alegria por marcar o fim das misérias sofridas pelo poilu.

* * *

Até que enfim: acabou-se a tragédia!

Depois de haver pensado, de início, que a guerra duraria apenas alguns meses, a maioria dos combatentes chegara a duvidar de que ela pudesse ter fim. Eis como o inverossímil se tornou realidade. O cidadão-soldado iria breve regressar ao lar com a auréola da Glória! Que esplêndida recompensa de tantos sacrifícios!

Infelizmente, a enormidade desses sacrifícios cobriu de crepe a palma da Vitória. Os sofrimentos e misérias dos 52 meses de ininterruptos combates seriam rapidamente esquecidos. Os sobreviventes voltariam aos seus trabalhos de paz, levando desse pesadelo apenas a orgulhosa lembrança das suas façanhas. Desgraçadamente, a defesa da integridade da Pátria custara mais de 1 milhão e 400 mil mortos, e quantos mutilados! Em nenhuma outra guerra do passado as perdas atingiram tão pavorosas cifras. Para bem interpretá-las será preciso compará-las ao

número dos verdadeiros combatentes da zona de morte e não ao total de mobilizados, como foi feito nas estatísticas. Consideremos que grande número de mobilizados não tivesse recebido o batismo de fogo, que outros tivessem permanecido na zona dos exércitos, onde só acidentalmente se expunham a perigos: ficarei muito longe da realidade se adotar a percentagem de 30 a 40% de mortes sobre o tal de infantes de fato engajados? Não creio. Em seus momentos de tristeza, nossos homens diziam que "a morte, aos poucos, tragaria a todos". Porém, falhou o sombrio prognóstico! Em média, quantas vezes cada combatente voltava ao fogo depois de restabelecer-se de ferimentos recebidos? Conheci alguns que fizeram a viagem de ida e volta umas cinco ou seis vezes entre a linha de fogo e o hospital. Recordai-vos da sofreguidão com que o homem baleado pedia para se retirar da linha de fogo. Quem sabe a depressão que um ferimento causa na moral do mais bravo soldado, é forçado a admirar a enorme coragem dos que deixavam o hospital para voltar a combater. "Minha boa sorte não poderá durar sempre", era o que se ouvia dizer frequentemente. Apesar desses sombrios pressentimentos, cada um se mantinha estoicamente no cumprimento do dever! Hoje, Ardant Du Picq já não mais escreveria que "o homem só pode suportar certa dose de terror". O soldado da Grande Guerra mostrou que essa dose é incomensurável.

Aonde o poilu, soldado improvisado, foi buscar tal força moral? Só com o decorrer do tempo é que lhe vieram o fatalismo e a resignação. Suas virtudes guerreiras proveem de sentimentos muito complexos.

Desde o início da campanha ele sentira que o Direito estava conosco. Lembrava-se das contínuas provocações do nosso temível antagonista e das sucessivas concessões feitas pela nossa pacífica democracia.

Por isso, esse bravo chefe de família se convencera de que essa guerra seria a última. Haviam-lhe dito, ele o lera e acreditara. Como admitir que a Humanidade fizesse a loucura de querer, em breve, recomeçar a tragédia? Assim, era melhor que ele sofresse para livrar os filhos de tamanhas atrocidades.

Além disso, imperava a noção do cumprimento do Dever. Se, geralmente, o nosso soldado não tolerava o serviço em tempo de paz nem o levava a sério – na guerra, compenetrou-se tanto do seu papel que o desempenhou com impressionante e natural austeridade.

O amor-próprio, tradicionalmente vibrante nos corações franceses, impedia-o de fraquejar diante de seus camaradas e até o incitava a distinguir-se como provaram numerosas e brilhantes ações. Ademais, o soldado da guerra via em seu oficial o exemplo vivo do cumprimento do dever, sem esmorecimentos. E estimava-o bastante para não querer sofrer o amargor de uma censura.

Enfim, naturalmente o atavismo atuou nele. A coragem não é uma herança de nossos avós? *O sangue gaulês corre sempre em nossas veias*. O poilu não é mais do que o bisneto do veterano do 1º Império.

A par da sua coragem, calma e tenacidade, o soldado da Grande Guerra mostrou possuir, também, um coração resignado, grande e generoso. Entre milhares de fatos que poderiam comprovar a asserção, ressalta o das cartas íntimas, escritas na véspera dos combates, para serem remetidas em caso de falecimento. Grande número delas foi publicado pela imprensa. No limiar da morte, o poilu mostrava sua alma sem rebuços. Vou apenas transcrever, textualmente, a que o *Temps* publicou sob o título *A mais linda carta da guerra*.*

> "Minha querida:
>
> Palpita-me o coração no momento em que te escrevo. Se esta carta chegar às tuas mãos será porque morri cumprindo o meu dever. É, porém, meu último desejo que cries os nossos filhos na escola da honra, apontando-lhes o meu exemplo e afirmando-lhes que os amei tanto que morri pensando neles e em ti.
>
> Dize-lhes, sempre, que fui morto no campo da honra, onde espero que eles também saibam morrer, se algum dia a França vier a precisar deles.
>
> Guarda este certificado de boa-conduta, que recebi no regimento ao ser licenciado e dize-lhes que seu pai quisera viver unicamente para eles e para ti a quem sempre amei tanto.
>
> Agora, adeus! Pesa-me morrer tão longe de ti, aos 25 anos, quando queria viver muito tempo a teu lado e com os filhos. Mas, que queres? É o destino. Escrevo-te desejando que jamais leia esta carta, porque ela só te chegará às mãos se eu tombar trespassado pelas balas.
>
> Não passes o resto da tua vida a cultivar a dor. Se encontrares um bom rapaz, trabalhador e em condições de ajudar-te, lealmente, a criar os nossos filhos, une tua sorte à sorte dele e nunca lhes fales em mim,

* Número de *Temps*, de 21 de agosto de 1920.

porque, se ele te amar, não quererá ficar a teu lado como se fora a sombra de um defunto.

É claro que me refiro a um moço inteligente e sensato, capaz de compreender a situação. A minha franqueza, entretanto, não significa esmorecimento do meu amor por ti. Amo-te apaixonadamente. E é justamente essa paixão que aumenta a minha angústia neste desgraçado transe. Além da minha vida arrisco a felicidade do meu lar, construída com tanto devotamento.

Minha Henriette, agora o último pedido: Até Deus vir buscar-te, pensa no teu infeliz Génot, que te dedicava um amor tão grande e tão sincero que te acompanhará ao túmulo. Pensa na minha memória e fala nela aos nossos pobres filhos.

Eis o fim, minha querida: amo-te para sempre, por toda a eternidade.

Minha Rietta, adeus.

Teu Génot, que te adorava.
Eugége Deshayes, à Point-Saint-Pierre."

Ferido a 18 de agosto de 1914, no campo de batalha de Roseliès, o autor dessa carta-testamento não morreu. É um simples operário, pai de três filhos. Contando a visita que lhe fizera, o relator do *Temps* assim terminou seu artigo: "Eis aqui longe da exaltação do *front*, restituído ao seu trabalho pacífico e normal, um desses heróis que, em grandeza da alma, excederam os mais ilustres exemplos da história de todos os tempos. O autor de *A mais linda carta da guerra* foi tão altruísta que a redigiu esperando a morte. É pai de família, humilde e modesto trabalhador do campo – enfim, nosso *camponês* – simplesmente admirável quando é preciso, nos momentos supremos."*

Diante desse monumento de heroísmo e de sabedoria, eu me curvo e me calo reverente... pensando, comovido, nos magníficos destinos que os filhos de tais pais assegurarão à nossa França imortal...

* Ler o livro *La derniére lettre*, no qual, por iniciativa de M. Bienet-Valmer, presidente da Liga dos Comandantes de Pelotão e dos soldados-combatentes, foram reunidas em volume as cartas selecionadas escritas por soldados-combatentes mortos pela Pátria.

Que é comandar?

É voz corrente que a força da infantaria reside em seu enquadramento. *Tal chefe, tal soldado*.

Na caserna ou em campanha, o rendimento da máquina depende da ação do chefe sobre sua tropa.

Como se deve exercer a ação para que ela se torne eficiente?

Preliminarmente: Que é *comandar*? Eis o problema.

Podem-se compulsar todos os regulamentos que constituíam a biblioteca profissional do oficial de antes da guerra e nela não se encontrará a menor indicação sobre como proceder para obter o máximo rendimento do instrumento que o chefe deve conduzir: *o homem*. Isso seria admissível se o soldado fosse mero autônomo cujos gestos se executassem infalivelmente de acordo com a vontade do superior. Só depois da publicação do *Manuel du chef de section*, editado durante a guerra, puderam-se encontrar em um trabalho oficial cinco páginas consagradas aos "princípios do comando". Sem dúvida já é alguma coisa, mais ainda há muito que fazer.

O *Manuel du chef de section* dá a seguinte definição: *Comandar* é dar ordens e fiscalizar a sua execução; prever os acontecimentos e preparar-se para enfrentá-los; estar sempre a par do modo de pensar de seus comandados, estimá-los, recompensá-los e prover a todas as suas necessidades, proceder sempre dentro dos justos limites de sua autoridade;

"Conservar estrita disciplina de marcha, sinais exteriores de respeito, conservação de armas, correção nos exercícios. Tanto melhor se baterá uma tropa quanto melhor houver sido disciplinada;

"É ter sua tropa na mão;

"É manter elevado o moral de sua tropa, em combate ou fora dele;

"É conservar em qualquer emergência o entusiasmo, a tenacidade, a vivacidade de espírito, as decisões frias e refletidas."

Que significa tudo isso? Bastará só isso? Naturalmente o desconhecido autor formulou essa definição oficial animado das melhores intenções revelando-se um precursor. Embora sem o intuito de magoá-lo, forçoso é reconhecer que ela não tem qualquer das virtudes de uma boa definição. Não é sintética nem completa. Confunde os meios com o fim. É uma miscelânea de ótimos conselhos, mas não é uma definição. Apresentada sobre a forma de itens, deveria ter sido ainda mais longa porque nela faltam alguns que são importantes. Não se trata de ser ou não prolixo, mas sim de coordenar palavras que traduzem o pensamento, sintetizando a ideia toda.

Por sua vez, o *Règlement provisoire de manoeuvre d'infantarie*, de 1º de fevereiro de 1920, esboça outra definição quando diz: C*omandar é:*

– "Determinar bem nitidamente no próprio espírito *o que se quer fazer*;

– Traduzir suas decisões em ordens claras;

– Prever as condições de execução e as consequências de sua decisão;

– Informar-se constantemente para poder prosseguir da melhor forma na execução de sua decisão, de acordo com a situação das próprias forças e a atitude do inimigo;

– Ter, em consequência, os seus meios sempre adaptados às conveniências da situação;

– Executar sua decisão até o fim."

O menos que se pode dizer dessa nova definição é que ela difere sensivelmente da precedente. Qual delas é a boa ou a melhor? Consideradas as controvérsias existentes em torno da questão, parece interessante tentar esclarecê-las. Talvez convenha uma definição mais geral, assim, por exemplo:

Comandar é aproveitar todas as circunstâncias para aumentar o valor militar de sua tropa, tendo em vista obter dela o maior rendimento no combate.

O fim da instrução militar é a preparação para a guerra. É trabalhando honesta e conscientemente que preparamos a vitória, desde o

tempo de paz. Todos os nossos esforços se orientam para a preparação material e *moral* dessa finalidade. Certos de que temos a virtude de transformar a nossa profissão em um sacerdócio, em que toda a nossa atividade, todos os nossos pensamentos e atos revertam em benefício do seu aperfeiçoamento e da sua eficiência, foi que a Pátria nos confiou os meios destinados a defendê-la, em caso de guerra. De sorte que todos os atos do chefe, em tempo de paz – por mais remota e mesma incerta que pareça a hipótese de luta – ou em tempo de guerra – durante o combate ou em repouso, na trincheira ou fora dela, no assalto –, são todos atos de comando, que chegam aos subordinados sob a forma de ordens, instruções, elogios, censuras, punições... ou, nas relações com as autoridades superiores, por meio de pedidos, partes, queixas e relatórios. A *missão do chefe* é aproveitar esses e todos os atos da vida cotidiana para educar, criar ou aperfeiçoar a mentalidade da tropa, a fim de aumentar-lhe o valor militar para que, em combate, possa obter dela o máximo rendimento.

Então, a *missão de comando* é muito mais ampla do que habitualmente se pensa. Ela não se resume em dar ordens e fiscalizar sua execução, ao contrário, abrange o conjunto das manifestações militares, partidas da pessoa do chefe e afetando a preparação do tempo de paz, isto é, *organização, instrução, educação* e sua consequente aplicação, ou seja, *combate*.

De fato, comandar é organizar sua tropa de modo que assegure o funcionamento normal de todos os seus órgãos, satisfazendo-lhe às necessidades materiais; é torná-la apta a cumprir *missões de guerra* pelo preparo profissional, técnico e tático, mantendo-a sempre em condições satisfatórias de treinamento; é mostrar-se à altura de suas atribuições demonstrando nítida compreensão dos seus deveres e dando exemplos de abnegação e sacrifício, é, enfim, fazer valer *no combate* os conhecimentos e virtudes acumulados e que, aliados ao tato militar dos grandes chefes, asseguram-nos a vitória.

Por pretender tratar aqui apenas do que diz respeito à preparação do tempo de paz, desenvolverei sucessivamente as três grandes ideias seguintes:

I – Organizar;
II – Instruir;
III – Educar.

Capítulo I

Organizar

É dispor para funcionar; pôr em estado de receptividade a tropa a instruir e a educar; provê-la de todos os meios materiais que forem necessários para vencer.

Alguns princípios

I – O primeiro trabalho de organização consiste em criar os agrupamentos hierárquicos e em lhes assegurar o comando.

II – Um lugar para cada um e cada um em seu lugar.

III – O valor de uma tropa está na razão direta da satisfação de suas necessidades materiais.

IV – Comandar é prever.

V – Simplicidade, calma, ordem e método são condições essenciais para o bom funcionamento do serviço.

VI – O excesso de regulamentação gera a indolência, a rotina e a inércia.

VII – O chefe indica o fim a atingir e deixa aos subordinados a iniciativa de escolher os meios.

VIII – O chefe comanda de acordo com o posto que ocupa na hierarquia.

IX – Os interesses particulares devem sempre desaparecer diante do interesse geral.

X – Comandar é saber obedecer.

XI – O comando (à voz, gestos, toques de corneta ou silvos de apito) acarreta execução instantânea, automática; dirige-se aos reflexos.

XII – Antes de enunciar uma ordem, o chefe deve concebê-la muito nitidamente.

XIII – A ordem deve ser clara, precisa, concisa e completa.

XIV – Comandar é prestar assistência.

XV – Depois de dar a ordem, o chefe fiscaliza-lhe a execução.

XVI – Ordem + contraordem = desordem.

XVII – O chefe deve procurar conhecer a causa de todo erro cometido na execução de suas ordens; assim tirará ensinamentos para o futuro.

XVIII – Distinguindo os bons dos maus subordinados, o chefe contribui, nos limites de suas atribuições, para assegurar a solidez do edifício militar.

★ ★ ★

I – *O primeiro trabalho de organização consiste em criar os agrupamentos hierárquicos e em lhes assegurar o comando.* A organização distingue a tropa do bando. "A tropa ideal é um ser completo que tem cérebro – o chefe; uma espinha dorsal e nervos – os quadros; músculos obedecendo docilmente às ordens da vontade aos reflexos da espinha dorsal – os soldados." (General de Maud'Huy, Infantaria, p. 34).

O primeiro trabalho da organização militar consiste em reunir os indivíduos em pequenos grupos, à frente de cada um dos quais se coloca um chefe; esse grupo inicial constitui a célula do Exército. Reúnem-se, depois, dois ou três desses grupos simples em um agrupamento composto, ao qual se dá um chefe, de graduação imediatamente superior. Este já não mais comanda diretamente os homens, mas sim os graduados, chefes de grupo.

Continua-se a reunir, sob um comando único, vários (dois, três ou quatro) agrupamentos assim constituídos, para formar novas unidades que são confiadas a um chefe de graduação mais elevada e, assim por diante, até chegar-se a ter apenas alguns grandes agrupamentos... cuja reunião constitui o exército francês, sob as ordens do generalíssimo.

Se certa unidade se subdividir apenas em dois, três ou quatro grupamentos imediatamente inferiores, cada comandante de unidade só terá sob suas ordens diretas os comandantes desses dois, três ou quatro agrupamentos subordinados. É exclusivamente neles que exercerá sua

ação de comando: o coronel nos seus três majores, estes nos seus quatro capitães etc...

Organizados os agrupamentos, enquadradas as unidades, trata-se de coordená-las – quer seja no quartel quer no acantonamento, no acampamento ou no bivaque, porquanto dar um chefe e um lugar para cada um é assegurar sólido alicerce ao edifício que vai ser construído.

II – *Um lugar para cada um e cada um em seu lugar*. Um lugar para cada um: no alojamento ou na barraca, em um canto onde o homem disponha seus objetos de uso – querência que logo toma o caráter de propriedade pessoal, como o ninho do pássaro –, onde ele descansa, recolhe-se, pensa nos seus, escreve-lhes e que, de alguma forma, serve de traço de união moral com o passado que acabou de deixar; um lugar nas fileiras entre camaradas desambientados como ele, com os quais trava relações, e tudo isso constitui o primeiro elo moral da nova existência que principia; um posto para ocupar, um emprego para conservar, uma missão para cumprir...

Cada um em seu lugar: não significa apenas que o indivíduo ocupe realmente o lugar que lhe foi designado no alojamento ou na fileira, mas que cada um desempenhe as funções correspondentes às suas aptidões, suas possibilidades, seus conhecimentos, seu valor profissional. O chefe, no comando que é capaz de exercer; o soldado, na especialidade ou na função mais indicada pelas suas habilitações e onde for mais útil. Para o bom rendimento da máquina é tão prejudicial colocar um incapaz em um posto elevado, como deixar estiolar-se um homem de valor em um cargo ou em uma função subalterna: *The right man in the right place*.

A máquina pode começar a funcionar logo que cada um tenha chefe e função. O espírito do chefe é assaltado por um turbilhão de preocupações de toda ordem: materiais, técnicas e morais. Como resolver o problema? Por onde começar? Se é preciso tudo empreender simultaneamente para conseguir um funcionamento regular, o principal cuidado, antes de qualquer outro, deverá ser o da organização material. Voltando sua diligente atenção para as outras engrenagens do maquinismo, o chefe verificará constantemente que aquelas de que depende o funcionamento da vida material estão bem lubrificadas, porque:

III – *O valor de uma tropa está na razão direta da satisfação de suas necessidades materiais.* É evidente que o moral é preponderante na guerra, visto como o combate é uma luta de duas vontades. Mas o moral é função dos meios materiais.

Uma tropa mal alimentada não se torna menos apta a produzir esforços físicos prolongados. Esse estado de menor resistência física também se reflete no seu moral, como um sentimento de inferioridade, diminuindo-lhe a confiança no sucesso. Nada indispõe tanto o nosso soldado – e, por conseguinte, nada provoca mais depressa manifestações de indisciplina da tropa – do que injustificadas faltas de alimentação, em situações de fácil abastecimento como quando em repouso, no acantonamento ou de guarnição. Já o mesmo não se dá, entretanto, quando se percebe que os víveres não chegam em razão da dificuldade de transportá-los até a linha de fogo, como aconteceu – por exemplo – em Verdun.

De maneira geral, pode-se dizer que o restabelecimento durante a guerra foi assegurado de maneira notável. O serviço de Inteligência – façamos-lhe essa justiça, em nome dos combatentes – funcionou muito bem. Por seu lado, os oficiais aprovisionadores fizeram prodígios nos corpos de tropa. Os "mestres-cucas" podem ser arrolados entre os melhores artífices da vitória. Suas preciosas cozinhas-rodantes foram tão importantes quanto os carros de combate e os canhões pesados.

Uma tropa, cujo armamento é inferior ao do inimigo, não conserva por muito tempo um moral elevado. Foi isso que perturbou nossa infantaria quando, no começo da campanha, notou que apenas dispúnhamos de raras peças de artilharia pesada, com prodigalidade. A comparação do nosso material com as cozinhas-rodantes e outras partes práticas do equipamento dos alemães também a impressionou de maneira muito desfavorável.

Coisas que, em tempo de paz, são de pouca importância, na guerra tornam-se graves e, até mesmo, irreparáveis. Todavia, tudo é relativo. O objetivo imediato não é o mesmo. Trata-se de instruir e de educar o soldado, em vez de levá-lo ao combate. Entretanto, os esforços para a instrução e a educação serão improdutivos, se forem defeituosas as condições de vida material. Inversamente, colocar o soldado em uma boa organização material é pô-lo em perfeito estado de receptividade intelectual e moral. De sorte que a principal tarefa do chefe – uma vez que

dela depende a sua ação em benefício de outros propósitos – consiste em atender a todas as necessidades materiais da tropa. Esse axioma é daqueles que se não deve cansar de repetir.

IV – *Comandar é prever*. É prever todas as eventualidades que se possam apresentar e as necessidades decorrentes de cada uma delas. É prevenir-se contra o que puder interromper ou retardar a realização projetada.

Para não ser surpreendido, é preciso pensar, em tempo útil, em tudo que for necessário para prover a tropa em víveres, armas, material... seja no "ram-ram" da vida cotidiana, seja em campanha.

À reflexão segue-se prontamente a ação: solicitar às autoridades competentes as provisões, roupas, víveres e material a utilizar. Para estar certo de ser provido com oportunidade é preciso providenciar com tempo. Muitas são as causas de retardamento, além da normal morosidade administrativa!

A previdência é a base da organização, mas não é o traço predominante do nosso caráter. É muito comum deixarmo-nos surpreender pelos acontecimentos. Dir-se-ia, mesmo, que o fazemos de propósito porque brilhamos na improvisação. Não há fórmula mais tradicionalmente nacional do que o famoso "*Arrange-se*"! Premidos pelo perigo, ainda fazemos prodígios. A campanha acabou, mais uma vez encontrou-nos em estado de relativa falta de preparo, apesar de todas as advertências e de quase 10 anos (desde 1905) de constante ameaça de guerra. Foi admirável a rapidez com que o país e o Exército adaptaram-se às novas necessidades. A construção de canhões, metralhadoras, aviões e carros de combate; a confecção de tantos milhões de obuses; as modificações no fardamento, equipamento e armamento; a utilização dos automóveis; todas essas metamorfoses foram realizadas em condições maravilhosas e, a bem dizer, debaixo do fogo. É claro que não seria possível prever tudo o que a guerra nos impôs, porque a maioria dessas transformações decorreu de sua imprevista duração. Entretanto, espíritos previdentes e organizadores ter-se-iam preparado melhor para receber o choque inimigo. E a Vitória não teria hesitado tanto tempo a lhes sorrir.

Enfim, aproveitaremos a lição? Vamo-nos tornar previdentes nos trabalhos de paz? Desejemo-lo e preparemos nossos subordinados com essa orientação.

A previdência é a primeira qualidade do organizador. Depois, trata-se de prever. As provisões ou material, chegados a tempo, devem ser equitativamente distribuídos, judiciosamente utilizados, sem parcimônia nem desperdício. Ampliando a ideia, diremos que o trabalho deverá ser determinado e as responsabilidades definidas. Para evitar choques e atritos será indispensável haver ordem e método.

V – *Simplicidade, calma, ordem e método são condições essenciais para o bom funcionamento do serviço.* Vejamos o que geralmente se passa na instrução militar.

Inicia-se o trabalho da oficina sob a direção de um sargento que não tem noção exata do que vai fazer nem dos meios a empregar. Entretanto, como é um "batuta", começa sem nenhuma hesitação. O oficial que lá está fiscaliza passeando ou passeia fiscalizando. Assim se chegaria ao fim em condições imperfeitas, é verdade, mas, apesar dos pesares, com relativa rapidez, se o empirismo inicial continuasse... Infelizmente, porém, o capitão vem dar uma volta para ver "como vão as coisas"; o major para "controlar" e o coronel para vigiar. Cada um dá opinião sobre a melhor maneira de tratar do assunto. E conselho de superior é ordem para todo subordinado respeitador e zeloso. Se a observação do chefe que chega não estiver de acordo com a do que acaba de passar, a orientação será mudada depois de cada visita. É sabido que, às vezes, falta brandura na maneira do superior dizer que alguma coisa lhe desagrada. A confusão não tarda a reinar. Então, se o general aparece, o alvoroço é geral... De qualquer maneira, porém, chega-se mesmo ao fim, diz a velha filosofia militar que "no fim tudo se arranja". Sim; mas quando se ajeita a coisa mais ou menos bem e não quando – como no caso vertente – remenda-se sem poder dizer que a oficina teve o máximo de produção com o mínimo de esforço. Como todo mundo se intrometeu nela, torna-se difícil apontar o responsável pelo erro. Por isso é naturalmente atribuído ao infeliz executante, que nada pode fazer...

O exemplo é chocante... Mesmo sem chegar a tanto, esses costumes do Exército precisavam acabar. Vede o que se passa na instrução dos recrutas: o capitão *executa*, de acordo com as diretivas de seu comandante de batalhão, que verifica. Até aí está bem: quem faz é respon-

sável perante seu chefe imediato. Que significam, em seguida, as inspeções do coronel, do general de brigada, do general de divisão, do general comandante do Corpo do Exército? Cada uma dessas altas autoridades militares vêm inspecionar o que foi anteriormente inspecionado por seu subordinado na hierarquia, e geralmente com ideias diferentes! Daí resulta um verdadeiro caos.

Na mesma ordem de ideias dever-se-ia condenar severamente o exagero da papelada que absorve a maior parte de um tempo tão necessário à *produção de trabalho útil*.

Que dizer desses penosos percursos de ida e volta, pelos trâmites legais, a que se vê obrigado o mais insignificante pedido do *troupier*? Por que ficarem superpostos, uns aos outros, os pareceres de todos esses chefes quando apenas um conhece o interessado? Essa famosa "escala hierárquica" é, sobretudo, nefasta nas transmissões. Que acontece quando a autoridade que pede uma informação dá o prazo de várias semanas para obtê-la? Nove décimos desse tempo são gastos pelos protocolos dos estados-maiores, hierarquicamente escalonados em altura – que só servem como caixas de correio –, enquanto o executante não dispõe de mais do que alguns dias, e mesmo de algumas horas, para fazer o trabalho reclamado. Desnecessário será dizer que sai quase sempre imperfeito.

Outra enormidade é a série de assinaturas por baixo de todas as peças administrativas! Sabe-se muito bem que é materialmente impossível a um comandante de corpo, ou a um membro do Conselho de Administração, verificar os papéis que assina. Então... que significa essa dispersão de responsabilidades?

Além disso, é desnecessário salientar o absurdo de tais processos de "organização". Todos os chefes os têm condenado durante a sua carreira. Eles constituem objeto de zombarias dos que observam os costumes militares. Entretanto, resistem a tudo! É verdade que ninguém ainda se interessou realmente por melhorá-los... Embora assim seja, os faladores não deixam de proclamar que o Exército se agita no vazio e confunde o sentido das duas palavras: ação e agitação...

Que seria preciso para fazer cessar essas críticas?

"O mecanismo dos exércitos é formado por engrenagens múltiplas e muito diversas, cuja condição primordial é funcionar em harmonia",

escreveu o general Trochu em sua notável obra.* Esse funcionamento harmônico será conseguido com a observância dos seguintes princípios:

1º – Tudo que for complicado deverá ser banido de nossa preparação militar. É preciso *ser simples*. Napoleão não escreveu a célebre frase segundo a qual "a guerra é uma arte simples e toda de execução"? Antes dele, o Grande Frederico havia dito ao Conde de Givors: "Na guerra só é bom o que é simples";

2º – Todo trabalho deve ter *um objetivo,* nitidamente indicado, conhecido por todos (salvo casos excepcionais em que seja conveniente guardar segredo), para o qual tendem os esforços de cada um. Dessa necessidade decorrem: planos de operações, planos de engajamento, programas de instrução, progressões;

3º – No trabalho coletivo, cada um tem sua tarefa (tanto de "controle" como de execução) ou, mais geralmente, sua missão *particular,* deveres e atribuições precisos, sem invadir a seara alheia;

4º – Não é indispensável dividir apenas o trabalho, mas também *as responsabilidades*. É lamentável que vários escalões hierárquicos sejam superpostos com a única missão de se vigiar de cima para baixo. Quando todos são responsáveis por tudo, ninguém tem responsabilidade de nada;

5º – O *tempo* é dividido e os *meios* são repartidos, de acordo com o fim a atingir, a oportunidade, os recursos, as aptidões dos executantes etc...; tudo o que importa no estabelecimento de quadros de emprego do tempo e distribuição do trabalho;

6º – Se todas essas condições forem satisfeitas, reinará o ambiente de *calma* indispensável ao bom êxito. Estando tudo previsto, regulado, determinado, não haverá razão para repreender e esbravejar. Apenas a insuficiência dos executantes poderá dar margem a dissonâncias; e se isso acontecer será porque não se colocou *The right man in the right place.*

Tocamos, agora, no ponto sensível da organização.

Até onde a regulamentação deverá ir? Convirá que tudo seja determinado, regulado, repartido, ajustado rigidamente, que as tarefas sejam minuciosamente traçadas e os quadros de serviço sejam estabelecidos pelo chefe superior em seus pormenores? Será preciso prever a condu-

* *O Exército francês em 1867*, p. 30.

ta de cada um em todas as circunstâncias que se possam apresentar, enfeixar prescrições em um quadro estreito, "mastigar a comida" fixando-lhe o emprego dos meios de que dispõe? Não, mil vezes não, porque:

VI – *O excesso de regulamentação gera a indolência, a rotina, a inércia*. O excesso de regulamentação mata a iniciativa, preciosa qualidade criadora. Regras em demasia reduzem o homem à situação de máquina – ou de bebê tímido que não ousa mais mexer-se, com medo de ser repreendido. O chefe subordinado nem é autômato nem criança. Em princípio conhece sua profissão, sem o que não ocuparia o lugar que desfruta na hierarquia. Quando ele trabalha, deseja imprimir sua orientação, fazer obra pessoal, sem perder de vista o fim fixado. Quanto menos restrições entravarem a sua ação, mais se esforçará para tornar a obra tão perfeita quanto possível, por amor-próprio profissional e pelo gosto inato do belo e do bem. De todos esses trabalhos pessoais realizados com o mesmo desejo de perfeição, nascerá um conjunto verdadeiramente artístico. Só não será assim onde todos forem postos à margem. Trabalhando certo no que foi determinado e da maneira prescrita, não se inquietará por fazer obra original. Qualquer que seja sua graduação, ele não passará de um servente. Por esse processo, comprimem-se as inteligências e se anulam as vontades. Em vez de se desenvolver o valor dos indivíduos, ele é diminuído até a atrofia. Então: ordem e método, sim; mas regulamentação só enquanto não ultrapassar o limite a partir do qual torna nocivos os efeitos benfazejos dessas duas qualidades. A regra que fixa esse limite poderá ser assim formulada:

VII – *O chefe indica o fim a atingir e deixa aos subordinados a iniciativa de escolher os meios de execução.* O emprego dos meios foi ensinado a todos durante a formação profissional, na Escola Militar ou no regimento; eis o padrão. E bom será que, depois, lhe sejam introduzidos aperfeiçoamentos, ditados pela experiência e pela prática. Aliás, o que convém a um para obter o melhor rendimento poderá ser mal utilizado por outro. Os regulamentos não preveem todos os casos. Apresentam-se constantemente problemas novos. O papel do chefe é proporcionar ao subordinado tudo o que ele precisar para sair-se bem; explicar-lhe claramente o que espera dele e, em seguida, deixá-lo agir. Ao subordinado caberá, então, "fazer bom uso dessa iniciativa, escolhendo os melhores

meios para atingir o fim designado" (*Manuel du chef de section*, p. 17). Contudo, esse processo de comando deverá ser utilizado de acordo com as possibilidades de erro. Só se deixará agir livremente àqueles de cuja capacidade não se duvide. Que resultados se poderá esperar de subordinados incapazes? Não será melhor conservá-los sob vigilância?

A iniciativa que concedemos aos nossos subordinados será consequência de seus conhecimentos profissionais e de sua consciência do dever.

Ampliaremos o quadro dessa iniciativa de acordo com os progressos verificados.

Se, de fato, todos ocupassem o merecido lugar, desnecessária seria essa restrição à regra da larga distribuição da iniciativa. Contudo, são múltiplas as razões que aconselham.

O chefe que assume um comando não escolheu seus subordinados; ao chegar, encontra-os nas funções. Nem todos têm o mesmo valor. A uns será preciso conter, enquanto que a outros será preciso impulsionar. Alguns entre os primeiros têm a tendência de libertar-se dos laços da disciplina intelectual e moral para voar com as próprias asas, enquanto os segundos, praticando cinicamente a teoria do menor esforço, só fazem o indispensável e, geralmente, "matando" o trabalho. Aqueles são fáceis de educar; é uma simples questão de pôr em forma. Já isso não acontece com os últimos, aos quais falta o essencial. Para eles impõe-se uma vigilância e um "controle" constantes – e a sua parte de iniciativa dosada por conta-gotas.

Além disso, ela também dependerá da graduação do subordinado. O campo de ação de um sargento não é o mesmo que o de um capitão. Não se fala a este como àquele. Então, os atos de comando devem variar de tom de acordo com o escalão hierárquico em que se acha colocado o chefe. E essa maneira de proceder traduziremos assim;

VIII – *O chefe comanda de acordo com o posto que ocupa na hierarquia.* Um cabo que comanda soldados, ou um tenente a sargentos, deve entrar em minúcias de execução que não deverão preocupar a um coronel que fala a majores. Nos primeiros escalões da hierarquia, o bom funcionamento do serviço torna indispensável imiscuir-se em tudo, regular pessoalmente e tão minuciosamente quanto possível, os mais ínfimos detalhes de execução.

Em suma, trata-se, em realidade, de executar a tarefa bruta, de trabalhar a matéria rústica, tal como o chefe de equipe ou o contramestre com os

operários. O *Manuel du chef de section* diz, textualmente (p. 17): *"Todos os detalhes são importantes."*

O sargento e o comandante de pelotão de infantaria devem, então, saber que, quaisquer que sejam suas qualidades pessoais de intrepidez, sua missão só será cumprida se eles tiverem cotidiano e especial cuidado com as questões de detalhe que nenhum outro chefe poderá assegurar por eles. A ordem, o método, o gosto da precisão numérica, o horror ao mais ou menos e ao imperfeito tornaram-se qualidades essenciais cuja ausência basta para expor um chefe às mais graves faltas.

Entretanto, cada um se coloca em um ponto de vista diferente, segundo a sua graduação. O capitão ordena: "Tal pelotão defenderá a ponte." O tenente procurará a melhor maneira de assegurar essa defesa, considerando: o terreno, as cobertas, as possibilidades de ataque, a eficácia dos fogos em tal ou qual direção etc... O sargento fará os homens ocuparem os locais designados, cavar as trincheiras etc... comandará o fogo – logo, será ele que, de fato, executará a missão para a qual trabalharam intelectualmente todos os chefes colocados acima dele.

Ao contrário, quanto mais se sobe na hierarquia, mais será preciso sintetizar, ampliar seu horizonte. Não se deve mais procurar distinguir o detalhe, salvo quando for para verificá-lo.

Um coronel tem três unidades sob suas ordens: três batalhões. Dirá: tal batalhão fará isso, tal outro aquilo. É atribuição dos majores saber como fazer. Em princípio, só se conhece no serviço os subordinados imediatos. Se a imperiosa necessidade obrigar um chefe a dar ordens diretamente a um oficial ou graduado, deverá comunicar isso, logo que possível, à autoridade intermediária.

Comandar ficando em seu lugar, sem invadir seara alheia, deixando aos executantes a escolha dos meios, não exclui a ideia de fiscalização e de "controle", que – repetirei mais adiante – continua a ser uma das preocupações dominantes do chefe. Ele registra as faltas verificadas e as explora tirando ensinamentos para o comando e para a educação da tropa. Quando, porém, puderem acarretar graves consequências as corrigirá no momento em que forem cometidas.

Essas restrições do direito de comando têm por fim conferir ao subordinado a parte legítima da autoridade que lhes cabe. Antes de

estudar como o chefe deve exercer a ação de comando assim delimitada, detenhamo-nos, um pouco, para formular o último princípio que, rigorosamente observado, emprestará toda a sua força à organização.

IX – *Os interesses particulares devem sempre desaparecer diante do interesse geral*. Não há princípio mais esquecido na França. Quer se trate de negócios do Estado ou do Exército, só se pensa em "puxar a brasa para a sua sardinha".

Não existe o sentimento da disciplina social: frauda-se a alfândega e a administração, usam-se artimanhas para escapar ao imposto, violam-se impunemente os regulamentos de polícia e se contornam habilmente as leis em vigor. É sob o ponto de vista egoístico que os cidadãos resolvem todos os problemas. Por meio de recomendações e mesmo por compromissos os mais descarados, a maior parte só pensa em desfrutar os melhores lugares, afastando os outros concorrentes por todos os meios, sem cogitar se têm ou não aptidão para a função pleiteada.

Essa detestável corrupção de costumes tem, naturalmente, sua repercussão no Exército, que é uma microssociedade. Sem tocar nas palpitantes questões de golpes e de cavações, que dão margem a críticas legítimas, trataremos apenas do que se passa na vida interna de um regimento. Não são inúmeros os capitães que se esquivam de apresentar os seus melhores elementos, quando o coronel lhes pede candidatos a um emprego de primeira importância no serviço geral do corpo? Quantas reclamações e quantos protestos dos comandantes de companhia sempre que se recorre à sua unidade para atender às necessidades da coletividade! Entretanto, alguns não hesitam em "embrulhar" o vizinho para se verem livre de seus maus elementos. Não há chefes que levam o egoísmo até o ponto de retardar o acesso de graduados muito merecedores, para não se verem privados de seus serviços? Quanta coisa poder-se-ia dizer nessa ordem de ideias? Contudo, é desnecessário insistir, porque elas já são muito bem conhecidas, no Exército.

É de se desejar que a Grande Guerra marque na história do país o início de uma era de reforma fecundas; mas será capaz de trazer, como feliz consequência, a regeneração dos costumes? O momento é propício para orientar a democracia, que ainda procura o meio de melhor utilizar todas as forças vivas nesta nação, tão magnífica de coragem e de possibilidades. É pela educação do corpo social – na família, na escola e

no regimento – que se poderá dar às gerações futuras o sentimento da disciplina, sem o qual um país não pode ser grande nem forte. Confiemos no futuro e, corrigindo o presente, vejamos como o chefe comandará na esfera de ação que lhe é atribuída.

X – *Comandar é saber obedecer*. Esse aforismo parece um contrassenso. No entanto, não há fórmula mais rigorosamente exata.

Todo ato de comando é um ato de obediência estrita, sem hesitação nem murmúrio, que se impõe ao soldado; mas uma obediência ativa, inteligente, devotada e digna.

Ativa, sobretudo, porque a função de chefe não consiste em esperar ordens, mas, ao contrário, em provocá-las. Para assegurar a execução das prescrições regulamentares, sua consciência deve estar sempre alerta.

Sabemos que em uma organização bem compreendida, ou superior, fixa o objetivo a atingir e deixa aos executantes a escolha dos meios. Apesar de dizer velho adágio militar que "nunca se deve procurar compreender", a maioria das ordens precisa de interpretação *inteligente*, que requer a compreensão muito nítida da situação – e há situações bem confusas! Por singular ironia das palavras, o dever da obediência pode mesmo levar a uma aparente desobediência. Se a situação modificar-se entre o momento em que a ordem tiver sido formulada e no que for recebida, deveremos agir de acordo com o seu espírito e não com o seu texto.

A iniciativa é vida em ação. Praticá-la é dar a mais bela demonstração de obediência inteligente. Contudo, essa forma de obedecer só é fecunda quando as autoridades hierárquicas superpostas estiverem em comunhão de ideias.

Todo chefe deve estar seguro do *devotamento esclarecido* de seus subordinados, a fim de neles poder depositar toda a confiança. Sem ela a disciplina é ilusória; cabe-lhe, pois, inspirá-la pela lealdade e delicadeza de seus processos de comando. Quer o chefe o atraia quer o afaste de si a atitude exterior do subordinado, não se alterará diante dele. Esperar mais do que isso seria exigir muito da natureza humana. Ainda que o dever nos obrigue a fazer calar o coração, quando ele se insurge contra o superior, só haverá organização sólida se todos obedecerem com prazer. Servimos à Pátria e não ao detentor transitório de um cargo. O chefe verdadeiramente abnegado chega, até, a remediar discretamente os erros de um superior incapaz e antipático.

Todavia, enquanto a ordem não for dada formalmente, o chefe não deverá hesitar em sustentar uma opinião contrária à do superior, desde que acredite estar com a razão. Não confundamos dedicação com servilismo. Por estreita concepção da disciplina, não se deve usar sistematicamente o famoso "tem razão, meu general". Em questão de consciência, não se trata de agradar ou desagradar o superior. O chefe, por sua vez, deve portar-se com *dignidade*, ainda que possa vir a sofrer por isso. E... pouco importa, se tanto lhe custar uma demonstração de caráter, qualidade primordial no verdadeiro chefe! Sim! É preciso que os mais dignos triunfem sobre os espertalhões!

Tudo muda, porém, a partir do momento em que a ordem for expedida, o chefe não mais poderá interpretá-la de maneira diferente da do seu superior. Mas isso não que dizer que se deva transformar em máquina. Ao contrário, porá em ação todas as faculdades pessoais. O dever de obediência apenas exige que o subordinado faça abstração da personalidade para não pensar que pode, a pretexto de servir com inteligência, substituir pelo seu o pensamento do superior hierárquico.

De maneira geral, o chefe fica na *dependência moral* do superior. Ele o mantém a par do que ocorre em sua unidade: por meio de partes (relato sumário de um fato ou de uma situação, feito por ocasião dos acontecimentos ou quando estes chegam ao seu conhecimento) e por meio de informações (relato detalhado, redigido tão cedo quanto possível depois dos acontecimentos que o motivaram).

É preciso evitar cair no exagero, porque essa obrigação moral acabaria por cercear a ação do subordinado.

Na guerra se fez um singular abuso das partes escritas e, sobretudo, telefônicas. Os chefes, cujos PC estavam afastados da linha de fogo, queriam ser imediatamente informados sobre os menores incidentes da luta. Por essa maneira de comandar, a atenção dos subordinados era logo absorvida pelas incessantes comunicações com a retaguarda em vez de ser concentrada na frente. Obrigar a participar tudo é tolher a iniciativa. Cabe aos superiores procurar a informação pelos próprios meios. A parte deve ser limitada às questões cuja solução escape à autoridade do subordinado ou que, pela sua gravidade, devam ser levadas ao conhecimento do escalão superior.

Sabendo obedecer, o chefe saberá, portanto, comandar. Praticamente, como agirá ele com os seus subordinados para ser obedecido?

Por meio de comandos, ordens e instruções.

XI – *O comando* (à voz, gestos, toques de corneta ou silvos de apito) *acarreta execução instantânea, automática; dirige-se aos reflexos.* Aqui, é o homem máquina que obedece. A inteligência nada tem a ver na execução de um movimento de manejo das armas. A educação fez adquirir hábitos tão fortes que se transformaram em reflexos. A manobra a comando tem dupla finalidade: a primeira, a sua razão de ser, consiste em obter de vários homens a execução simultânea e imediata do mesmo gesto, no momento desejado pelo chefe. É uma necessidade imperiosa para a ordem, a disciplina, a coordenação dos esforços e para conduzir as operações militares. A segunda finalidade é de ordem moral. O comando à voz sintetiza a autoridade de chefe na forma impessoal e enérgica exigida pela ocasião. Quando ele comanda "Ombro-arma", subentende-se "deveis obedecer-me instantaneamente e com perfeição, porque sou o chefe". É preciso que o soldado compreenda que essa voz também significa: "Se me não obedeceres espontaneamente, eu vos obrigarei a fazê-lo".

XII – *Antes de enunciar uma ordem, o chefe deve concebê-la bem nitidamente*. Nesse caso, a execução não é mais efetivada por uma voz de comando invariável, mas sim por uma ou por algumas frases, verbais ou escritas, que traduzem exatamente o pensamento do chefe.

Essa *intenção* deverá ser previamente *fixada*. Isso geralmente exige um trabalho preparatório de investigação de reflexão. Antes de confiar uma incumbência aos subordinados, o chefe deve conhecer-lhes as possibilidades no momento e as dificuldades que lhes possam embaraçar a ação. Na maioria dos casos, ser-lhe-á mesmo necessário *trocar ideias* com os que vão ser designados. Uns aumentam as dificuldades e levantam um punhado de objeções, enquanto outros, mais audaciosos, "não acreditam em obstáculos". Se os primeiros abusam das evasivas para se cercarem das maiores garantias, não os julguemos tímidos. O otimismo dos segundos, se bem que menos prudente, é geralmente a demonstração de um entusiasmo que precisa ser orientado. De qualquer forma, porém, o chefe não poderia ficar muito tempo indeciso entre várias soluções que apresentassem vantagens e inconvenientes. Fixa com rapidez a sua opinião e encerra toda discussão. Resta-lhe traduzir sua decisão sob a forma de ordem.

XIII – *A ordem deve ser clara, precisa, concisa e completa*. Uma ordem ditada antes do chefe fixar nitidamente, no espírito, o que quer, arrisca-se a não apresentar nenhuma das qualidades de estilo militar: clareza, precisão, concisão. Também é preciso considerar que todo excesso significa imperfeição. Ora, as ordens devem conter tudo o que for estritamente necessário ao subordinado para o cumprimento de sua missão; e nada mais.

"A clareza deve ser absoluta. Quem redige deve sempre colocar-se na situação de quem vai ler. Deve procurar a palavra adequada para designar as coisas por seu nome exato.

"A precisão consiste em: ortografar corretamente os nomes próprios, escrevê-los completos, sublinhá-los ou em grifo; precisar, em relação a pontos bem visíveis da carta, os nomes escritos em caracteres miúdos e, sobretudo, as cotas; empregar os termos de orientação, em vez de direita, esquerda, à frente, à retaguarda; escrever os números importantes em algarismos e por extenso; enunciar as horas contando-as de 0 (zero) a 24 (vinte e quatro).

"A concisão – qualidade acessória – não deve ser procurada em detrimento da clareza." (*Manuel du chefe de section*, p. 226).

Enfim, não esquecer a forma: "Pensar nas más condições de luz em que se possa encontrar o destinatário: escrever nítido e de maneira bem legível, com tinta ou lápis bem pretos, pontuar; proteger contra a chuva. Indicar local, data e hora de partida; nome do expedidor e do destinatário". (*Manuel du chef de section*, p. 226).

XIV – *Comandar é prestar assistência*. Uma vez dada, a ordem precisa ter êxito. Não é um teste que o chefe propõe ao subordinado para esperar a solução, de braços cruzados. Sua missão não está terminada, antes de saber como funciona a engrenagem e quais serão as dificuldades do executante.

Para isso perguntará a si mesmo: "Como eu procederia nesse caso? De que teria necessidade? Que auxílios, que colaboração gostaria de receber?" E então, sem se imiscuir no detalhe da execução, procura habilmente coadjuvar, de longe, o subordinado. Proporciona-lhe, com oportunidade, os meios de ação necessários: homens, material, víveres etc... Prevê as dificuldades que possam surgir e se esforçar por saná-las.

O verdadeiro chefe jamais abandona os subordinados; prodigaliza-lhes auxílio, conselhos, proteção. Em vez de superpor brutalmente sua autoridade a tantas outras que pesam sobre eles, esforçar-se-á por aliviar-lhes o peso. Essa ideia foi admiravelmente sintetizada pela magnífica fórmula que se deveria gravar em letras de ouro, na entrada de todas as casernas: *Comandar é prestar assistência*.*

XV – *Depois de dar a ordem, o chefe fiscaliza-lhe a execução.* Se, em vez de uma operação de guerra cujo desfecho é rápido, trata-se de uma questão de organização, de instrução ou de educação que, para ser resolvida, requer tempo, o dever do chefe assume outro aspecto. Ele deixa os subordinados agirem e, de quando em quando, controla a execução da ordem ou verifica os resultados. São meios de verificação as revistas, inspeções e exames. Aquelas poderão ser inopinadas, desde que se queira verificar o funcionamento habitual da máquina. Nesse caso será preciso tolerar múltiplas imperfeições. Se, ao contrário, o chefe prevenir a realização de sua visita, terá direito de se mostrar mais exigente, sobretudo no que concerne à apresentação e ao asseio.

A visita de um superior não deve ser esperada como a de um "papão". Pelo receio das consequências, os subordinados só pensam em disfarçar os defeitos de sua organização ou as falhas de sua instrução. Não estamos mais no tempo em que, na manobra, as companhias se desenfiavam atrás das cobertas ou nas dobras do terreno para escapar às visitas do coronel ou do general. Condenemos, também, o chefe que chega à unidade com a ideia preconcebida de achar imperfeições ou, ao contrário, de distribuir elogios, conforme o subordinado inspecionado seja ou não *persona grata*. O superior vem apenas certificar-se pessoalmente, com toda imparcialidade e justiça, dos esforços realizados e, como sempre, ajudar aos subordinados com a sua orientação. Obrigado a reparar erros ou a corrigir faltas, evitará magoar sua gente gritando e esbravejando, o que, aliás, não o impedirá de falar severamente, se for preciso. Sua visita deve causar boa impressão à tropa, que só em raras ocasiões para ver e julgar os chefes mais graduados.

---

* MAYER, Emile. *Le ministere fidicsz*. Payot Editor, p. 250.
HENCHES, Jules. *A l'ecole de la guerre*. Hachette Editor, p. 77

Uma preciosa qualidade do chefe é saber ver, é saber ver, *ter olho*. Quantos superiores deixam-se iludir por falsas aparências! Creem nos cabotinos que agem junto deles, enquanto os trabalhadores, conscienciosos e modestos, passam despercebidos por não praticarem a arte da exibição. Alguns perversos* guiam o inspetor com astúcia, fazendo-o demorar-se ou passar rapidamente, conforme se ache diante de tal ou qual unidade. Não é fácil saber passar uma inspeção: é preciso ter, ao mesmo tempo, espírito analítico e sintético. Só depois de longo tirocínio profissional, o chefe adquirirá alguma perspicácia no assunto.

Há outras formas de verificação que são, a bem dizer, permanentes. A apresentação dos homens e a maneira de executar os sinais exteriores de respeito constituem objeto de verificação de todos os instantes na guarnição. É sabido que toda prescrição cuja observância não é fiscalizada e verificada cai logo em desuso. É defeito de alguns chefes mandar muito sem fiscalizar a execução. A fórmula do bom comando consiste, ao contrário, em *dar poucas ordens, mas exigir que tenham execução perfeita e constante.*

XVI – *Ordem + contra-ordem = desordem.* Os humoristas militares há muito tempo proclamaram que "não se deve executar uma ordem antes de receber a contraordem". Isso leva a supor que as contraordens são habituais no Exército e como "ordem + contraordem = desordem"...

Reconhecemos que as contraordens são frequentes e que não há nada tão desalentador para os subordinados. Esse defeito de nossa estrutura provém da falta de organização. É frequente um chefe subordinado receber nota ou circular emanada de autoridade superior sem ter passado pelo seu chefe direto. Ativo e zeloso, apressa-se a dar ordens de execução, mesmo por estar habituado a agir com certa iniciativa. Às vezes, o chefe direto tem a infeliz ideia de intervir em certas particularidades, e, quando sua notificação chega ao subordinado, o trabalho já está começado. Torna-se preciso modificar as ordens dadas e isso produz nos executantes uma impressão tanto mais desagradável quanto fútil for a modificação. Quantas ordens e contraordens eram dadas

* NT – Empregado no sentido de que em nosso Exército se chama "cretino" o indivíduo de péssimas qualidades morais, propenso a dizer e a fazer mal; sem escrúpulos, mau camarada, traiçoeiro, desleal, pérfido, nocivo.

antigamente, em uma reunião de oficiais, sobre o uso da espada! Com as luvas brancas ou as de cor? Importantíssimas questões! Outra causa de contraordens é a indecisão de certos chefes que, depois de terem dado a ordem, pensam ter encontrado uma solução melhor e alteram ou modificam sua primeira decisão.

Justifica-se a contraordem quando a situação modificar-se ou o chefe enganar-se. *Errare humanum est*. Nesse último caso, reconhece abertamente seu erro e procura corrigi-lo.

XVII – *O chefe deve procurar conhecer a causa de todo erro cometido na execução de suas ordens; assim tirará ensinamentos para o futuro.* Se o chefe fiscalizar a execução das ordens, compreenderá as razões que o levaram a tal ou qual erro. Aplicará o remédio que se impuser e aproveitará a lição para o futuro. Em suma, entregar-se-á a esse trabalho de espírito que consiste "em verificar os efeitos, pesquisar as causas e deduzir do confronto desses dois elementos de exame o *verdadeiro*, isto é, o que teria sido preciso fazer ou deixar de fazer" (Marechal Bugeaud).

Foi inquirindo diretamente os executantes que os grandes chefes compreenderam a causa de mortíferos insucessos de certas ofensivas do começo da guerra. Milhares de vidas humanas poderiam ter sido poupadas. Contudo, para agir assim é preciso dispor-se a descer do pedestal e misturar-se à plebe, com o que não se conforma quem se considera onisciente e infalível.

XVIII – *Distinguindo os bons dos maus subordinados, o chefe contribui, nos limites de suas atribuições, para assegurar a solidez do edifício militar.* A força do Exército reside, quase exclusivamente, no valor de seus quadros, que lhe constituem a ossatura.

Para que os cumpridores do dever não percam o estímulo, é mister que não sejam nivelados aos relapsos no cumprimento de suas obrigações. Melhorar constantemente esses quadros é fazer obra de boa organização. Ora, como ficou dito anteriormente (II), um dos principais deveres do organizador é colocar cada um no lugar adequado às suas capacidades e aptidões – e, em particular, impulsionar rapidamente nos diversos postos da hierarquia os que forem capazes e dignos de desempenhar missões mais importantes.

Além da boa organização do Exército depender de legislação especializada, discuti-la aqui seria fugir ao verdadeiro escopo deste "Tratado". Por isso, limitamo-nos a dizer que o sistema atualmente em vigor não permite julgar com equidade o mérito relativo dos candidatos.

Por meio de suas observações sobre eles, o chefe fornece os elementos de apreciação de seus subordinados. De todos os deveres que lhe incumbem, *julgar seus subordinados* sintetiza, de qualquer forma, tudo o que a função exige de integridade moral.

Se em conversa o superior pedir-lhe uma informação, perguntando-lhe "Que pensa de F.?", a resposta não deve ser dada irrefletidamente. O chefe deve pesar criteriosamente as palavras, porque disso muitas vezes depende o futuro de seu subordinado. Se ainda não o conhecer bem, será preferível responder isso mesmo do que formular uma opinião demasiadamente categórica, quando ainda precisar de mais tempo para julgá-lo. É por meio das próprias qualidades e defeitos que ele julga os defeitos e qualidades do subordinado. Isso empresta à sua apreciação um caráter de relatividade, que deve incitá-lo a mostrar-se indulgente. Não se deve preocupar em agradar ou desagradar. Não é essa a questão. Trata-se de ser tão objetivo quanto possível, a fim de informar o superior com toda imparcialidade.

As apreciações escritas – particularmente as folhas semestrais – têm mais importância do que as informações verbais, pois *scripta manent.** Ela exigem da parte do chefe *uma consciência reta, uma caráter firme e um senso muito seguro.* Uma *consciência reta* porque as informações são secretas. É uma formidável responsabilidade moral externar um juízo ignorado pelo subordinado, juízo que pode acarretar as mais graves consequências no futuro. Para um caráter mal formado é tentador consignar apreciação desfavorável sobre alguém que lhe desagrade ou, pelo menos, consignar inexpressivos conceitos quando esse alguém os merece brilhantes ou, ainda, silenciar alguma bela qualidade para realçar um defeito imperceptível. Inversamente: não é humano louvar, com entusiasmo, as qualidades de quem se desempenha a contento?

Um *caráter firme* porque o fato de mostrar-se habitualmente indulgente em suas apreciações não impede o chefe de estigmatizar im-

* NT – As coisas escritas permanecem.

piedosamente o incapaz e o indigno. Enfim, *um senso muito seguro* permitir-lhe-á julgar os outros com as menores possibilidades de erros.

⋆ ⋆ ⋆

Tais são *as bases da organização* em que se deve assentar a instrução e a educação para erigir a obra de comando em tempo de paz. Examinemos como o chefe poderá realizá-la de maneira tão perfeita quão possível.

Capítulo II

Instruir

"Instruir é, em tempo de paz,
o papel essencial dos quadros
permanentes dos corpos de tropa."
(*Réclement de maoeuvre*, nº39)

Na guerra, a missão do chefe consistia, sobretudo, em conduzir a tropa. *Instruí-la* não poderia ser, para ele, senão uma preocupação secundária, reservada aos raros momentos em que estivesse fora da linha de fogo.

Não obstante, era premente a necessidade de instrução, porque se tratava de adaptar o soldado de infantaria aos processos de combate impostos pela adoção dos novos engenhos.

Todos procuraram desempenhar-se da melhor forma possível, e, graças à nossa maravilhosa faculdade de improvisação, realizaram-se prodígios. Contudo, é preciso convir que o trabalho dos quadros improvisados deixou muito a desejar pela incompetência da maioria dos seus elementos, que jamais havia ministrado instrução militar.

Atualmente, porém, não aconteceria o mesmo. Ainda que mal assegurada e de incerta duração, a paz é o estado em que vivemos. A formação militar dos jovens cidadãos torna-se cada vez mais a verdadeira razão de ser dos quadros permanentes do Exército. Nada se opõe a que esse trabalho de instrução seja conduzido com cuidado e método. Para efetivá-lo mister se torna fixar nitidamente o fim a atingir e diligenciar, para que os meios lhe sejam judiciosamente adequados.

Todos nós trabalhamos, mais ou menos, na formação militar dos jovens franceses de antes da guerra. Por isso as lições da experiência nos levam a perguntar: Deveremos prosseguir no mesmo intento, insistindo nos mesmos erros de outrora ou, pelo contrário, mudaremos de

orientação modificando nossos métodos e processos? Teriam elas trazido – ou não – alguma novidade no que diz respeito à transformação do cidadão em soldado? Em caso afirmativo, convém tirar delas alguns ensinamentos práticos?

★ ★ ★

De maneira geral a finalidade é a mesma. Como antigamente, trata-se de adaptar o cidadão ao serviço de guerra por uma preparação especial do tempo de paz.

Contudo, a guerra conservará forma imutável pelos tempos? A luta do futuro parecer-se-á com a que preparamos em 1914? É pouco provável, porque a que acabou foi muito diferente das precedentes. Aguardemos, então, as surpresas... Nessas condições, a experiência do passado não bastará para guiar-nos em nossa preparação. As graves faltas que registramos no começo da guerra devem nos servir de lição. No entanto, não é apenas estudando as guerras antigas que encontraremos a solução de todos os problemas futuros. Dissecando os acontecimentos de ontem, contentemo-nos em procurar neles as faltas cometidas contra a lógica e o bom senso. Ao mesmo tempo, olhando para o futuro, adquiramos hábito de diminuir as possibilidades dos imprevistos.

Partamos dos ensinamentos da Grande Guerra, como base do trabalho a empreender, mas saibamos prever sempre as consequências que os progressos da ciência possam trazer às formas da guerra. Desejemos a criação de laboratórios em que os sábios estudem a utilização em combate das invenções e descobertas científicas. Nossos inimigos desarmados, mas sedentos de vingança, tudo envidarão para encontrar novas fórmulas de guerra. Fiquemos vigilantes.

Sem penetrar nesse domínio reservado, peçamos a Deus que nunca nos falte o que a última guerra nos mostrou ser necessário para o futuro. Dessas previsões devem decorrer o fim a atingir e os meios a empregar.

★ ★ ★

Quando se passam os últimos acontecimentos pelo crivo da crítica, o que mais impressiona é, incontestavelmente, *a imensidade de nossas perdas em homens*. Não há necessidade de longos estudos para se

compreender a causa disso. As personagens do grande drama são quase unânimes em dizer que, se não soubemos economizar o nosso tão precioso material humano, foi porque estávamos imbuídos de uma doutrina tática que não levava na devida consideração os feitos mortíferos dos engenhos modernos. Essa doutrina proclamava que se forçava a Vitória avançando a todo custo. As metralhadoras inimigas mostraram-nos o quanto isso era falso. A ofensiva de cabeça baixa não resolve todos os problemas na guerra. O fato de um cordeiro atacar um leão não o isenta de ser devorado. É claro que, para vencer, é preciso atacar. Mas sabendo concentrar no ponto escolhido e no momento desejado a massa de meios materiais capazes de destruir ou neutralizar, de longe, a resistência inimiga. Eis o que só se compreendeu depois de um sem-número de reveses acumulados! A deficiência da nossa doutrina resultava, sobretudo, de seu caráter demasiadamente intransigente e absoluto. Os espíritos estavam de tal forma impregnados dela, que tiveram enormes dificuldades para modificá-la durante as operações. Daí a persistência no erro que, mais do que o próprio erro, nos causou tantos dissabores.

Então, o primeiro ensinamento a tirar da Grande Guerra é bem claro: a doutrina tática do futuro deverá ser suficientemente flexível para se poder adaptar às condições imprevistas da luta. Ofensiva ou defensiva, conforme o caso, de acordo com as circunstâncias. Ofensiva aqui, defensiva acolá... Para o soldado, a questão é das mais simples: quer marche ou se detenha, só se preocupa em matar o inimigo que se apresentar à sua frente, escapando quanto possível aos tiros dele. Nada mais.

Assim, muitos exercícios cuidadosamente preparados! Aumentemos incessantemente nossos meios de guerra. Trabalhemos inteligentemente para aperfeiçoar seu bom emprego no combate. Com que intenções os empregaremos? O comando superior o decidirá, com uma visão muito clara das necessidades do momento.

★ ★ ★

Entre os atuais meios de guerra, a *máquina* ocupa o primeiro lugar. Antes de 1914, o soldado de infantaria era uniformemente armado de fuzil; a metralhadora acabava de aparecer em nossas tropas. A artilharia só utilizava o canhão de campanha 75; as formações pesadas não passavam ainda de elementos de Exército, em estado embrionário.

Contudo, nossos inimigos já haviam compreendido o partido que poderiam tirar das máquinas de guerra. Entraram em campanha com um possante aparelhamento. A deficiência de nossos engenhos de destruição, a par da rigidez de nossa doutrina tática, constituiu a causa principal de nossos primeiros reveses.

Assim nos impuseram, vitoriosamente, nova forma de guerra. Não éramos mais senhores de dirigir os acontecimentos. Para vencer, era mister acompanhar os alemães no terreno em que nos haviam engajado e aí nos mostrarmos mais fortes do que eles. Apesar de muito lentamente, no começo, acabamos por empreender em grande escala a fabricação de material de guerra. Foi assim que, em 1918, conseguimos sobre nosso irredutível inimigo uma indiscutível superioridade de meios que muito contribuiu para fazer a balança pender para o nosso lado.

Agora que a paz foi restabelecida, é de se prever que as nações continuem a desenvolver e aperfeiçoar seu armamento. Aumentará a importância da mecânica ou, pelo contrário, haverá um recuo de ideias?

Em todos os tempos se tem feito a guerra com armas que as gerações sucessivas se esforçam por tornar cada vez mais mortíferas. As transformações do armamento se operaram mais ou menos rapidamente, conforme as épocas. Questão proposta desde os primeiros tempos da humanidade, deu um passo de gigante durante a última guerra. Nenhuma regressão é de se prever. Como admitir que um dia o peito do soldado se transforme em muralha contra a qual se venham quebrar os engenhos? Então a evolução da ideia prosseguirá ao longo dos séculos. Destruir o mais possível no menor tempo continuará a ser o objetivo da guerra.

★ ★ ★

Nada adiantará possuir engenhos numerosos e aperfeiçoados desde que não se saiba empregá-los. A guerra fez ressaltar a importância preponderante do material, daí ser lógico encabeçar a lista das matérias a ensinar como estudo aprofundado dos engenhos e do modo de empregá-los no fogo. Ao que parece, no momento, esses engenhos serão aqueles que apareceram no fim da guerra, mesmo porque a instrução deve ser dada sobre as realidades da hora e não sobre as previsões do futuro. A preocupação do instrutor será, então, *a técnica das armas* atualmente em serviço.

A instrução técnica que, entretanto, quase não ia além do fuzil, era muito descurada antes de 1914. O soldado era mais exercitado a manejar sua arma nas paradas do que a servir-se dela contra alvos ou silhuetas. Os estandes e polígonos eram mal preparados; a munição insuficiente; os instrutores, em geral, incompetentes. Por isso nossos homens ativaram mal.

Daqui em diante é preciso obter melhores resultados, sem o que o dinheiro despendido na fabricação do variado material será gasto inutilmente. Melhor seria desistir de ter um Exército. Não nos esqueçamos de que a destreza no tiro dá confiança e desenvolve o valor moral.

A multiplicidade dos engenhos da infantaria – fuzil, metralhadoras, granada, fuzil-metralhador, VB, canhão de 37, morteiro de acampamento – tornará essa instrução muito mais complexa. A tarefa dos instrutores será mais pesada no futuro.

Entretanto, poderão desempenhá-la com sucesso se forem metodicamente orientados.

O primeiro ponto consistirá em conhecer a fundo o mecanismo e as possibilidades da arma. Para utilizá-la com habilidade não bastam teorias: é preciso praticar de fato. Assim como é na forja que se faz o ferreiro, é atirando muito que se faz o atirador. O dever essencial dos poderes dirigentes do Exército será, então, antes de tudo, facilitar e estimular a prática do tiro com os diversos engenhos sem regatear despesas. Nenhum dinheiro será mais bem empregado do que na criação de estandes de tiro bem preparados, assim como na fabricação de fartas dotações de munições.

★ ★ ★

A repartição de meios de combate, tão numerosos e diversos, em grandes frentes e grandes profundidades, acarreta a imperiosa necessidade das *ligações.* Quanto mais os esforços forem disseminados no espaço, mais necessário se torna concentrá-los no tempo.

Essa necessidade apareceu bem antes de 1914. Quantos artigos, quantas conferências sobre esse problema! Contudo, como sempre, poucas realizações práticas. Se as ligações no interior do regimento – aliás, fáceis nessa época – eram pouco mais ou menos asseguradas por processos rudimentares, isso não se dava com as ligações entre as diferentes armas.

Será preciso lembrar como o entendimento tático era mal estabelecido entre a infantaria e a artilharia, no começo da campanha? Ainda muito tempo depois dos primeiros tiros de canhão, essas duas armas continuavam a operar separadamente no campo de batalha, pela frequente impossibilidade material de combinar-lhe a ação.

Também, quantas oportunidades perdidas, quantos combates malogrados e, além de tudo, quantas perdas se poderiam ter evitado!

Durante a guerra, o desenvolvimento das ligações foi paralelo ao acréscimo do material. Telefone, ótica, TSF, TPS prestaram inapreciáveis serviços. Tanto que as diferentes armas – que viviam em constante contato, misturadas umas às outras, com diversos elementos, no âmbito de cada uma – adquiriram o hábito de agir em íntima ligação. Ao fim da guerra o problema estava inteiramente resolvido.

Se é fácil prever o papel preponderante da mecânica, nas guerras do futuro, também será natural pensar que a importância das ligações se tornará cada vez mais incontestável. No entanto, se em tempo de paz é viável preparar o pessoal encarregado das ligações no interior de um regimento de infantaria, torna-se quase impossível manter entre as armas essa intimidade material e moral que dá tanta força a uma ação combinada. Agora que os regimentos se separaram para reintegrar suas guarnições de origem, não nos arriscaremos a cair novamente nas afirmações puramente teóricas? Não será de temer que ressurja das cinzas o particularismo do passado e que uma nova guerra nos faça sofrer as mesmas agruras?!

Evitar-se-á esse perigo rompendo com os processos de outrora. Se a preparação elementar do infante pode ser ministrada no círculo *Infantaria*, sua instrução tática deve, evidentemente, terminar em um quadro mais amplo, em que elementos de todas as armas trabalhem em cooperação. Essa necessidade de instrução generalizada, tão útil para o soldado moderno, é absolutamente indispensável ao oficial. Com alguns anos de permanência em arcabouços de regimentos, sem contato com a artilharia, os carros de combate etc..., sua instrução seria apenas teórica... e nada mais! Esperamos que se aproveite o momento em que o Exército está em vias de reorganização para realizar essa metamorfose que teria as mais felizes consequências táticas. Para o soldado e, muito menos para o oficial, não se trata mais de *servir* em tal ou qual guarnição, mas de *instruir-se* em um centro de instrução ou de aplicação.

Se a solução dessa questão escapar à nossa alçada, também nada nos impedirá de desenvolver ao máximo no interior do regimento a prática das *ligações*, a par do estudo constante e aprofundado da *máquina.*

Preparemos minuciosamente os especialistas e façamos funcionar as ligações em todos os exercícios. Desçamos, mesmo, até o último escalão: é preciso que a ideia de ligação entre tão fortemente no espírito do mais modesto combatente como a do próprio emprego de sua arma!

★ ★ ★

É admissível que a máquina venha a substituir o homem? Aconteça o que acontecer, nenhum engenho de guerra funcionará, nem se deslocará por si mesmo. Precisará, sempre, do homem para acioná-lo.

E para tirar dele o melhor rendimento esses homens não deverão ser apenas hábeis técnicos, mas também bravos soldados para poderem manobrá-lo no inferno do combate moderno.

A última guerra exigiu um dispêndio de energia física e moral muito mais considerável que todas as lutas do passado. O organismo humano foi, nela, submetido a provas que ultrapassaram – em violência e em educação – tudo o que as imaginações mais férteis jamais ousariam admitir antes de 1914. Que será judicioso prever a esse respeito para o futuro? A guerra vindoura será mais humana ou, ao contrário, ainda ultrapassará em horror a que se acabou? Um código de leis da guerra é um contrassenso, porque ele está acima das leis. O mais forte a executará sempre à sua vontade, e os neutros e os fracos a ela terão de curvar-se. Se o mais forte for, ao mesmo tempo, humano e generoso – o que não é incompatível –, a guerra poderá ser amenizada. Entretanto, conhecemos o nosso adversário eventual. A troco de que milagre o bárbaro tornar-se-á melhor? Esperemos, pelo contrário, que ele recorra a tudo para nos exterminar. Se quisermos que a pobre mecânica humana esteja em condições de suportar os tremendos choques previstos, é preciso torná-la mais resistente, física e moralmente. Eis, então, nova necessidade para a formação militar, deduzida dessa previsão: *fortalecer o corpo, endurecer a alma*, necessidade que foi sempre reconhecida pelo famoso *mens sana in corpore sano* dos antigos, que hoje permanece em nossa memória e que, mais do que nunca, nos deve incitar a realizações

práticas. Não hesitemos em dizer, realizações mais eficazmente práticas do que a que honravam as casernas de antes da guerra.

De todas as novas obrigações é a que parece ter preocupado mais de perto os poderes dirigentes depois do fim da guerra, pelo menos no que concerne ao desenvolvimento físico do indivíduo. Todavia, o exagero de preparar um pequeno núcleo de especialistas para concursos de atletismo parece fugir à verdadeira finalidade. O de que se precisa é educar toda a nação difundindo, em todos os meios, o prazer pelo ar livre e a prática dos exercícios físicos. Por isso, nada se terá feito enquanto forem desconhecidos os mais elementares princípios de higiene e o alcoolismo continuar impunemente a exercer seus terríveis estragos. É iludir-se, pensar regenerar a raça por meio de *matches* de boxe ou de competições desportivas.

Se a educação física está mais ou menos em vias de boa organização, nem sequer se pensou ainda no problema da reconstrução moral. Nada – ou quase nada – foi feito, até agora, para fazer vibrar a alma do cidadão por uma educação moral racional de tempo de paz. Não parece, pelo contrário, que se deixa, a bel prazer, o campo livre a todos os empreendimentos de desmoralização? Exemplo: o cinema, com seus romances policiais, que bem poderia ser utilizado para melhorar a natureza humana; o café-concerto e suas míseras imbecilidades; até mesmo o teatro, tão frequentemente deturpado em sua verdadeira finalidade artística. Na caserna fora a ideia lançada bem antes da guerra, porém as realizações nem sempre foram muito felizes. É preciso retomá-la hoje, praticamente se esforçando por inculcar no soldado o sentimento do dever e desenvolver-lhe a força de vontade. Teremos no Capítulo III, intitulado *Educar*, o que será possível fazer nesse sentido.

★ ★ ★

Fisicamente forte, moralmente são, capaz de servir-se dos engenhos de guerra mais variados, o soldado ainda não estará, entretanto, em condições de fazer boa figura no combate. O conhecimento da técnica das armas deve ser completado pelo de sua *aplicação tática*. E, ainda nesse sentido, a Grande Guerra está cheia de ensinamentos.

Consignemos, em primeiro lugar, que a *ordem unida*, a famosa *ordem unida*, que nos fez perder tanto tempo antes da guerra e que – não

hesitamos dizer – tanto contribuiu para indispor o cidadão contra o Exército, foi definitivamente enterrada. Sim; mas... depois de longa agonia. Lembremo-nos daquelas sessões nos acantonamentos de repouso, durante os três primeiros anos da guerra, destinadas a manter a tropa "na mão". Outrora, se bem que o homem combatesse enquadrado por seus camaradas, era evidente a necessidade de habituá-lo a fazer parte de um bloco. Porém, a guerra moderna é toda de dispersão e de espalhamento. De que servirá esforçar-se por unir o soldado a seus vizinhos por exercícios repetidos, quando será forçado a afastar-se dele no combate? Nossos homens tinham a má tendência de se aglomerar sob o fogo – tendência resultante de sua educação do tempo de paz. Quantas vezes tivemos de intervir para obrigá-los a conservar o intervalo sob o fogo de artilharia! E o alinhamento! Ainda tornaremos a ver nas estradas aquelas longas colunas de tropas de todas as armas, deslocando-se lentamente de um a outro ponto do teatro de operações? Os aviões de bombardeio as dispensariam logo. Aliás, os caminhões não acabaram de provar a sua utilidade?

Rompamos então com a rotina. Daqui em diante vai ser preciso acostumar nosso homem à independência dos gestos e dos movimentos, por uma preparação especial. Na terminologia militar, a palavra *coesão* só deve ser tomada no sentido moral e significar que o soldado, mesmo afastado de seus camaradas pela distância e pelo intervalo, deve agir de acordo com eles, tendo em vista um fim comum. Evidentemente era mais fácil prepará-lo à moda antiga. Provavelmente foi essa facilidade que, a par da indiferença e da rotina, fez-nos procurar por tanto tempo a coesão material, apesar de ela já quase não ter aplicação no combate. A dificuldade deve estimular-nos o ardor.

Curvemo-nos diante dessa nova necessidade, como já o deveríamos ter feito diante de tantas outras.

A ação do homem em ligação com seus companheiros se exerce no *grupo de combate*, nascido na guerra e que, certamente, durará muito porque deriva da ideia de aperfeiçoamento dos engenhos, sobre os quais ainda não foi dito a última palavra.

O grupo de combate não é mais uma reunião de homens como eram antigamente a esquadra e o pelotão. É um consórcio de armas chamadas a se completarem em uma pequena ação de conjunto. Saindo da

instrução individual, o homem entra no grupo de combate no qual prosseguirá sua preparação coletiva que, por sua vez, visa a um fim tático, ofensivo ou defensivo, mas que, no fundo, gira em torno de uma simples questão de ligação. Para o soldado a instrução está terminada; ele não terá mais nada para aprender. A reunião e o emprego dos grupos sob a impulsão de uma só vontade é atribuição do chefe.

Haverá quem diga que certos movimentos de *ordem unida* ainda são indispensáveis. Sim; mas apenas para fazer a tropa evoluir no campo da batalha na fase preparatória do combate. Além disso, não é de desejar que as revistas e paradas militares, que tanto contribuem para a educação moral do soldado, e mesmo do cidadão que a elas assiste, pudessem se realizar com toda a imponência de antigamente? Sem dúvida; são duas necessidades evidentes. Os autores do regulamento de manobras de 1920 compreenderam bem a questão. A solução por eles adotada atende perfeitamente a essa necessidade, distinguindo os exercícios de maneabilidade e os de ordem unida dos de combate.

Seria possível simplificar mais que isso? A coluna por três e a coluna por um, que, por simples "direita (esquerda)-volver!", tornam-se em linha de três ou de uma fileira, não permitem marchar nas estradas, tomar as formações de reunião e, enfim, evoluir em todos os terrenos? Esses movimentos também bastam para as revistas e desfiles, sob a condição de serem executadas impecavelmente. Quanto ao manejo da arma, a posição de "em bandoleira-arma" atenderia a todas as necessidades. Em marcha, no passo de estrada, a arma seria inclinada à vontade, a bandoleira, segura na altura do encaixe do anilho do grampo da bandoleira; na parada, para prestar as honras, o antebraço esquerdo na horizontal sobre o peito, a mão aberta tocando a braçadeira. Assim seriam amplamente satisfeitas as condições de ordem e garbo que fazem a diferença entre uma tropa e um bando.

Deixe-se de gabar as virtudes da ordem unida para "repor uma tropa na mão"! Embora seja velha a pretensão dos defensores das formas obsoletas – externada nos intervalos do manejo de armas ou da escola do pelotão no pátio do quartel –, jamais a ordem unida contribuiu para reerguer o moral abatido de uma tropa. Alguns movimentos simples, executados com vigor e precisão, ao comando do chefe, constituirão sempre excelente meio de dar ao soldado a noção de que ele deve

obedecer imediata e corretamente. De qualquer forma, é a concretização brutal da autoridade do chefe. Não há necessidade de exercícios longos e complicados que fogem à finalidade. Os chefes que têm o dom do comando conhecem bem outros meios eficazes de atuar sobre o soldado!

★ ★ ★

No que concerne à preparação do recruta, descendo a pormenores, ainda há um ensinamento a tirar da guerra. Sabíamos, pela história, que o francês é soberbo no combate. Acabamos de ver o poilu combater e ainda estamos cheios de admiração. Diz-se frequentemente que nosso homem é mais guerreiro do que militar. É preciso confessar que ele é mais imponente no campo de batalha do que no quartel. Entretanto, façamos nosso exame de consciência. Será unicamente por culpa dele? Temo-lo instruído por processos adequados à sua natureza? Estamos convencidos de termos o preparado sempre como seria preciso, para dele obter o melhor rendimento?

De qualquer forma, a guerra acabou de provar que ele não é somente corajoso – do que não duvidávamos –, mas também razoável, o que nos surpreendeu agradavelmente. Não vamos, enfim, depositar-lhe plena confiança?

O regulamento de manobra de 1904 bem compreendera o soldado francês quando proclamou:

"O instrutor aproveita todas as ocasiões para desenvolver o discernimento e a iniciativa do soldado, habituando-o a escolher os meios que melhor atendam às circunstâncias do combate." E, mais adiante: "O oficial... criará essa confiança do combate e essa subordinação voluntária que darão ao '*siga-me*' a força irresistível de fazer seguir o chefe aonde quer que ele vá." E além: "Se tombarem todos os oficiais, haverá sempre bastantes sargentos, cabos ou soldados inteligentes e enérgicos para assumir o comando e fazer compreender a cada um onde está o dever." Os autores do regulamento de 1914 viram nosso homem sob um prisma menos favorável. Trocaram a inteligência e a iniciativa pelos reflexos e o automatismo, palavras que são, de certa forma, os *leit-motiv* da obra. Tolheram a liberdade de agir dos atiradores, para fazê-los marchar e deter-se a comando, sob o fogo das metralhadoras. Logo, eles aspiram a preparar o homem-máquina. Escrevem essa frase característica:

"A instrução da tropa exige a repetição frequente de atos idênticos provocados por comando idênticos. É essa repetição que desenvolve no soldado os reflexos da obediência." Evidentemente, a repetição é um excelente processo de instrução, repeti-lo-emos adiante. Contudo, procurar nele o desenvolvimento dos reflexos da obediência... Além disso, esperar a obediência do soldado francês e, sobretudo do soldado a curto prazo, da ação de seus reflexos é uma enormidade psicológica. Por que o regulamento de 1º de fevereiro de 1920 – que, incontestavelmente, evoluiu – reproduz essa fórmula dos "reflexos da obediência"?

Não, o fim não é transformar o soldado em máquina. Admitindo que isso seja conseguido no regimento, será possível pretender que a mecânica funcione durante os 25 ou 30 anos de serviço militar que o cidadão deve ao país? Eis uma sobrevivência da época dos exércitos profissionais, tanto menos razoável quanto mais reduzido for o tempo de serviço.

Não, daí não se depreende que se trata de educar os reflexos do soldado – como os de um cavalo ou de um cão –, mas *sua vontade*. Ao obedecer, o soldado submete conscientemente a sua vontade ao chefe. Isso é mais bonito do que se deixar acionar como uma máquina, ou ensinar como um animal. E os resultados decorrentes são bem diferentes! O poder de uma tropa composta de homens cujas vontades se dirigem para o mesmo fim é incomparavelmente superior à de uma coleção de seres inertes que se movem ou se detêm apenas pela vontade do chefe. Repetimos que o soldado da guerra mostrou-se digno de ser tratado como homem inteligente, comedido e consciente de seu dever.

Tal é o objetivo – ou melhor: tais são os objetivos da instrução. Resumamo-los. Hoje, como ontem, eles visam a três ordens de ideias:

1ª – Fortalecer o corpo, tornando-o flexível, ágil e resistente: trabalho puramente físico. É do aprendizado. Antes de tudo, o homem será um belo animal;

2ª – Nesse corpo robusto, a alma deve ser encouraçada. Desenvolver o sentimento do dever e retemperar a vontade: é a parte mais importante e mais difícil da obra do chefe, a de educador de sua tropa;

3ª – Enfim, ensinar o uso das armas e a habilidade de servir-se delas no combate, em ligação com os camaradas, constituem a instrução propriamente dita: *técnica e tática.*

Essas três finalidades devem ser buscadas, *de frente*, desde os primeiros dias da incorporação.

As instruções física, técnica e tática são conduzidas de acordo com um programa especial; são distintas umas das outras. Isso não acontece, porém, com a instrução moral – ou educação – que *se superpõe* constantemente às instruções ministradas e, de maneira geral, faz parte integrante de todos os atos da vida militar, quer se trate de instruções, serviço, higiene, fardamento etc... É em toda parte e sempre que o chefe educa sua tropa; pela presença no meio dela, pelas menores manifestações de sua atividade. Essa questão de educação moral merece ser estudada à parte e constituirá assunto do Capítulo III. Aqui, cogita-se apenas de instrução.

⋆ ⋆ ⋆

Fixado o objetivo, procuremos os meios que permitam atingi-lo nas melhores condições.

Consignemos primeiro que, embora desbastada das inutilidades e das coisas supérfluas de antes da guerra, a instrução não deixou de se tornar muito mais complexa, em razão da adoção dos novos engenhos e do desenvolvimento das ligações. Daí serem necessários maiores meios do que antigamente, para levá-la a bom termo.

Ora, o tempo de serviço militar na tardará a ser reduzido a 18 meses. É mesmo provável que em breve passe a 12 meses. É verdade que se espera a preparação militar organizada, que acarretará a incorporação de jovens já "desemburrados".

Atualmente é ínfimo o número dos que chegam desembaraçados. Depois, como fazê-la penetrar nas localidades do interior, mais afastadas? Não nos iludamos a esse respeito. Logo, essa preparação não poderá ir muito além da instrução física.

Essa primeira insuficiência de meios poderá ser recompensada pela qualidade e quantidade dos graduados destinados à instrução? Eis o reverso da medalha! Os instrutores fazem falta. Os poucos de que se dispõe no momento da incorporação de uma classe não têm nenhuma aptidão especial para a função; não foram preparados para esse fim. E isso quando não desaparecem, como frequentemente

acontece, para os TOE,* para estágios diversos etc... e são substituídos por outros, ainda mais ignorantes. É um vaivém contínuo. Se se considerar também a indisponibilidade, numerosa e quase permanente, acarretada pelos campeonatos ou outras exibições de ginástica, múltiplas instruções que se entrosam umas nas outras, diversos pelotões de especialistas que funcionam paralelamente à instrução dos recrutas, pode-se dizer que é uma incoerência completa.

Por conseguinte, as tarefas mais pesadas correspondem menores meios. Como, então, cumprir a missão que a Pátria nos confiou?

Para em menos tempo, realizar muito mais coisa do que outrora – e trabalhar melhor – é preciso *mudar radicalmente de método*.

Convém não perder tempo nem dispersar esforços. Os processos anteriores à guerra, cuja característica era a lentidão, inclusive o estéril marcar-passo, devem ser abandonados. Além disso, as condições de instrução não podem mais ser as mesmas. A escassez e a instabilidade dos graduados é tal que não é possível sonhar em instruir o soldado na companhia. Isso aconteceu com as classes de 1920 e 1921, em que os recrutas de cada regimento foram reunidos em uma *unidade de instrução*, enquadrada por oficiais e graduados tirados das raras disponibilidades do corpo. Não dúvida de que a instrução por companhia tinha grandes vantagens morais. A começar por ser nela que se constitui a verdadeira família militar do soldado. Instruído no seu ambiente familiar, o recruta sentia-se cercado de mais solicitude do que hoje nesse agrupamento de circunstância – a Unidade de instrução – na qual é comandado por chefes que são os seus. Por outro lado, esse agrupamento ocasional permite uma organização mais racional da instrução, graças à qual se atingirá o fim colimado, mas sob a condição *sine qua non* de os instrutores serem especialmente escolhidos no regimento entre os mais capazes, os mais aptos para a função. Atualmente os diversos serviços assim como a secretaria e a casa das ordens absorvem os melhores graduados; o resto é sempre muito bom para a instrução. Este, ainda que seja a razão de ser do Exército em tempo de paz, sempre cedeu a vez a todas as necessidades acessórias. E parece

* NT – Teatros de Operações Exteriores. São assim chamadas as guarnições de Marrocos, da Síria etc.

que a guerra não conseguiu modificar essa maneira de compreender o problema militar.

Se ao menos esses graduados recebessem prévia preparação para o desempenho de sua tarefa... Infelizmente, porém, mesmo que lhe dessem, ninguém asseguraria sua permanência na tropa até que pudessem aplicá-la por ocasião da chegada dos recrutas.

Assim se explica o prejudicial "mais ou menos", que constitui o desespero dos que gostam da instrução.

★ ★ ★

O sistema de instrução, que preconizo, subverte os hábitos. Deriva de uma ideia um tanto ousada de reorganização de nossas instituições militares. Essas previsões não me poderiam ser censuradas ,uma vez que o novo regulamento de manobra de infantaria dá o exemplo dos empreendimentos audaciosos. Realmente, ele não prevê como possível, à página 6 do *Rapport au ministre*, a redução do grupo de combate a dois ou três homens, em uma carapaça protetora e móvel? Minha ousadia não chegará a tanto.

É preciso reconhecer que, depois da Vitória, nossa situação melhorou sensivelmente em relação à Alemanha. Convirá deduzir daí algumas consequências vantajosas para nós? Conservando as cabeças de ponte do Reno e ocupando a Renânia com um exército de cobertura fortemente constituído, não teremos mais a temer a surpresa de uma brusca agressão alemã ao território nacional, como antes de 1914, salvo se se tratasse de uma invasão aérea, que nenhuma tropa terrestre de cobertura ou do interior estaria atualmente em condições de impedir. Apesar dos preparativos secretos que se lhe atribui, a Alemanha não poderá mobilizar, dotar de engenhos modernos e concentrar em poucos dias um exército de guerra como só existe atualmente no papel; isto é, compreendamos bem, do tipo agora conhecido.

A questão dos *efetivos de paz* a manter no interior apresenta-se, pois, agora, sob novo aspecto. Esses efetivos poderão ser reduzidos, sem inconvenientes, a um mínimo indispensável para assegurar a *instrução* militar dos jovens cidadãos, preparar e realizar a *mobilização* do Exército de guerra, únicas finalidades do Exército permanente do futuro. Em caso de perturbação, a ordem será mantida, daqui por diante, por uma

polícia móvel especializada, em vias de criação. Livres do cuidado de conservar efetivos destinados ao policiamento de tal ou qual cidade, para maior proveito dos negociantes de vinho, não deveríamos ter que atender senão a duas necessidades: *instrução* e *mobilização*.

Parece que o meio mais simples de resolver o problema utilmente consiste em separar uma da outra as duas ideias seguintes, até agora entrosadas na execução *instruir* e *mobilizar*.

Proponho a supressão, em tempo de paz, ou melhor, encostar todos os regimentos-quadros do interior. Seu retorno à atividade só teria lugar em pé de guerra, por ocasião das manobras, de três em três ou quatro em quatro anos, de acordo com o número de convocações impostas aos reservistas e à mobilização. Seriam substituídos por *centros de mobilização* e por *centros de instrução*, independentes uns dos outros: um daqueles por subdivisão e, destes, um ou vários por armas e em cada região.

Os primeiros prepararíam a mobilização dos regimentos de guerra: comandadas por um oficial superior, só compreenderiam os órgãos estritamente indispensáveis à sua missão própria (secretarias, oficinas, depósitos). Deles dependeria a gestão administrativa dos centros de instrução vizinhos, inteiramente livres de todos os encargos de escrituração e contabilidade. Os empregados do centro de mobilização, reengajados ou civis, continuariam em função durante a mobilização, executados alguns especialistas que fossem necessários para assegurar a vida administrativa do corpo em campanha.

Os centros de instrução, situados em um campo ou em uma cidade que dispusesse de fartos recursos em aquartelamentos, materiais e terrenos, reuniriam todos os meios de instrução para oficiais, sargentos e recrutas. Fugiria ao meu propósito estudar, aqui, a organização da instrução dos oficiais e sargentos. Os conscritos, chamados por metade da classe, a 1º de abril e 1º de outubro, receberiam no CI toda a instrução elementar. Sob nenhum pretexto eles poderiam ser desviados do trabalho de aprendizagem militar. Depois de seis meses de estada no *Centro*, seriam encaminhados para o exército do Reno, no qual os regimentos, mantidos permanentemente com efetivos completos, serviriam, ao mesmo tempo, de tropas de cobertura e de escola de aplicação. Manobrando no quadro das unidades de guerra, os oficiais, sargentos e soldados seriam conservados praticamente à altura de todas

as necessidades modernas. No CI – assim como no regimento-escola de aplicação – *só se faria instrução*. Ninguém procuraria mais desenfiar-se em um gabinete, em um depósito ou em uma oficina para "matar o exercício". Cessaria o regime dos graduados e soldados destacados para onde não fizessem instrução. O emprego deixaria de ser o desejo de todo soldado mais desembaraçado. O Exército, assim, cumpriria de fato a missão para que fora criado. Que sonho acariciado por tantas e tantas gerações de oficiais fanáticos por sua profissão!

Tudo isso não passa de um sonho! Poder-se-á esperar algum dia reforma tão radical de nossas instituições militares? Encaremos, primeiro, o caso em que os regimentos sejam conservados com seus meios reduzidos, suas necessidades contraditórias, seus quadros minguados. É preciso não ir ao mundo da lua quando se quer realizar uma reforma prática. Fora disso viveremos de expedientes. Entretanto, que fazer para se aproximar do ideal impossível de alcançar?

Se a ideia do *Centro de instrução*, independente da organização regimental, é do domínio da utopia, a da *Unidade de instrução*, autônoma no interior do Corpo, é verossímil sem grande subversão de hábitos, porque assim foram preparadas as classes de 1920 e 1921. Será temeridade pretender que os quadros dessa "Unidade" sejam escolhidos entre os oficiais e sargentos mais aptos para a instrução? Embora possuindo aptidões para a função, eles, entretanto, ainda não serão os instrutores qualificados de que precisamos para fazer bom trabalho. Com efeito, para instruir não basta saber, é preciso *saber ensinar*. Até aqui não houve grande preocupação em formar verdadeiros instrutores, por um método rigoroso de preparação. Por definição, o militar é capaz de fazer tudo, de improviso. Não vemos, em uma só jornada, o oficial servir sucessivamente de juiz, curandeiro, veterinário etc.? Para saber instruir, além do conhecimento dos regulamentos, é preciso possuir certas noções pedagógicas indispensáveis. Por que nunca se pensou em criar um curso de pedagogia nas escolas, ou, mesmo, de publicar um pequeno tratado oficial de pedagogia para uso dos instrutores?

Se peço a especialização dos administradores, reclamo, ainda mais calorosamente, a dos instrutores. Convirá que todo oficial ou sargento, profissional, seja indiferentemente instrutor ou administrador? É sabido

que na guerra todo chefe comanda uma unidade que corresponde ao seu posto e que, em tempo de paz, ele pratica esse comando por meio de exercícios especiais com ou sem tropa. A autoridade superior desenvolve constantemente os conhecimentos técnicos e táticos dos oficiais e graduados, tendo em vista fazer deles bons condutores de homens na guerra. Fora dessa função eventual de guerra, para a qual eles se conservam sempre prontos, os oficiais, sargentos e graduados deveriam desempenhar uma *função de paz* na qual eles se *especializassem*. Haveria oficiais e sargentos encarregados da preparação dos novos contingentes; outros, mais aptos, receberiam a missão, também mais delicada, de instruir os sargentos; os melhores entre eles receberiam tarefa ainda mais difícil: aperfeiçoar a instrução dos oficiais – enfim, os ases na arte de ensinar seriam designados para as escolas – enquanto os que revelassem especial pendor para o trabalho de gabinete ficariam acantonados na administração e na contabilidade.

Com quadros especializados, que tenham feito um curso prático de pedagogia, conservados longo tempo nas respectivas funções, o problema de instrução – que à primeira vista parece tão árduo – tomará um aspecto mais favorável. Por que não levar ainda mais longe essa ideia de especialização, no que concerne a sargentos e graduados? Serão eles capazes de ministrar com a mesma eficiência a instrução física, o combate à baioneta, o tiro, a sinalização, a instrução teórica, o lançamento da granada etc...?*

⋆ ⋆ ⋆

Costuma-se dizer que a apresentação de um problema requer solução. Um jovem graduado não poderia ser forte em tudo; em geral não o é em nada. Entretanto, geralmente, revela pendores para tal ou qual ramo da instrução militar. Permitamos-lhe, então, o estudo aprofundado

* O Regulamento de manobra de 1º de fevereiro de 1920 recomenda ao capitão deduzir a divisão do trabalho do melhor aproveitamento que puder tirar de seus graduados para levá-lo ao resultado de conjunto desejado; "Deve visar, antes de tudo, a obter rapidamente bons resultados" (nº 11). Mais adiante (nº 27), o Regulamento manda "*confiar o ensino dos movimentos do tiro, do lançamento da granada e do combate à baioneta a graduados qualificados tendo o prestígio de uma habilidade particular no assunto, de modo que cada um em sua especialidade instruirá todos os homens da companhia".*

da matéria que o interessa. Rapidamente tornar-se-á competente, e desejará sê-lo cada vez mais; poderá mesmo vir a ser um artista. Isso, as suas qualidades pedagógicas e o desejo de se distinguir em sua especialidade farão dele um agente maravilhoso, capaz de conseguir o maior resultado no menor tempo. E assim começamos a descobrir o meio de fazê-lo trabalhar bem e depressa.

Esse meio consiste em *industrializar a instrução*, em trabalhar "*em série*", em compartimentar as diversas partes a ensinar. Assim como na fábrica a matéria-prima passa de oficina em oficina, para ser sucessivamente modificada e aperfeiçoada por operários idôneos, também o recruta circulará, de especialista em especialista, para receber o complemento da instrução em que cada um é o perito ministrador. Assim o trabalho da instrução pode ser organizado de acordo com o mesmo princípio que o da fábrica. Daí recorre o nome de "*industrialização*", que serve para qualificar esse sistema.

Nele, o ensino de várias matérias funciona simultaneamente. O oficial diretor assegura o rodízio das diversas frações de seu grupo no estudo sucessivo de cada matéria. É assim que se pode, por exemplo, ensinar, ao mesmo tempo, na praça de exercícios, nada menos de cinco matérias: escola do soldado, tiro, instrução física, teorias, instrução do granadeiro. Divide-se a escola em cinco turmas numeradas de 1 a 5 e a sessão em cinco tempos de instrução. No primeiro tempo, a turma nº 1 faz a escola do soldado, a de nº 2, o tiro, a de nº 3, a instrução física, a de nº 4, a teoria, a de nº 5, a granada. No tempo seguinte, todas as turmas rodarão no mesmo sentido: a de nº 1 passa ao tiro; a de nº 2, à instrução física; a de nº 3, à teoria; a de nº 4, à granada; a de nº 5, à escola do soldado.

Ainda é admissível desdobrar* essas oficinas iniciais em suboficinas para estudo de particulares. A turma que estiver no tiro poderá ser dividida em duas: uma parte a exercitar-se na pontaria (à razão de dois a três homens para cada cavalete), enquanto a outra aprende as posições do atirador. Em cada grupo e durante todo o tempo, os homens se revezarão na utilização do cavalete. Na instrução

* NT – Depende do material disponível e do número de sargentos e de graduados especializados.

do granadeiro: três a quatro homens exercitam-se no lançamento da granada (instrução técnica), enquanto o resto da turma recebe a educação física do granadeiro. Da mesma maneira se procede com a escola do soldado: trabalho individual para três a quatro homens, funcionando ao mesmo tempo que o trabalho coletivo.

Uma sessão de instrução no exterior compreenderá, por exemplo, o ensino simultâneo das seguintes matérias: serviço em campanha, instrução tática do atirador, combate à baioneta em terreno variado, instrução de combate ofensivo, organização do terreno. Cinco matérias, cinco turmas, cinco tempos.

Não é indispensável dosar assim todas as sessões de instrução, desde que se torne preciso estudar mais demoradamente tal ou qual matéria. Por exemplo, no dia em que se for ao campo e não se fizer a instrução de combate, o estudo da organização do terreno tornar-se-á assunto principal da sessão, sobretudo se o campo for afastado do quartel. Outrossim, cabe aqui aplicação do mesmo princípio: uma turma cava a trincheira, outra coloca as defesas acessórias, a terceira faz a construção das faxinas, a quarta estuda a construção dos revestimentos etc... Da mesma maneira proceder-se-á na parte de serviço em campanha: estudo simultâneo e por meio de rotação, da sentinela, do patrulhador, do agente de transmissões etc... No dia da instrução de tiro, as turmas alternam-se para atirar; as que aguardam a vez exercitam-se nas imediações do local de tiro. É preciso evitar as embromações de antigamente em que 15 ou 20 homens, em coluna por um, no frio ou na chuva, atrás de cada alvo aguardavam a vez de atirar.

De maneira geral esse princípio encontra aplicação em todas as ocupações do soldado na caserna, mesmo fora da instrução. É assim que a revista de material, o banho, a coleta dos dados biométricos, as revistas sanitárias, a vacinação etc... podem entrar no programa do dia entre duas instruções quaisquer.

O sistema de oficinas, possibilitando a especialização dos instrutores, será, então, a base da organização do trabalho de instrução.

O método de ensino é questão pedagógica. Estudemos-lhe os princípios essenciais.

Algumas noções de pedagogia militar

I – O chefe dirige; os oficiais, sargentos e graduados subordinados instruem.

II – Fixar o objetivo a atingir.

III – Determinar o trabalho.

IV – Dosar a instrução de acordo com as capacidades físicas e intelectuais dos recrutas.

V – Primeiro a síntese, depois a análise e, por fim, novamente a síntese.

VI – Atos e não palavras.

VII – Proceder, o mais possível, por competição.

VIII – Conservar o senso da realidade.

IX – Não cansar de repetir.

X – Corrigir no local e fazer recomeçar.

XI – Impressionar a imaginação.

XII – Preparar os exercícios.

XIII – Tornar as sessões atraentes.

XIV – Agir sem nunca se irritar.

XV – Dar o exemplo.

XVI – Ter fé em sua missão.

I – *O chefe dirige; os oficiais, sargentos e graduados subordinados instruem.* É preciso distinguir o chefe que *dirige* dos quadros subordinados que *instruem*. A ação de direção se exerce nos instrutores; a ação de instrução, nos instruendos, sem intermediários.

O diretor, responsável pelos resultados, prevê e organiza; conduz o trabalho no terreno. A palavra *vigiar*, geralmente empregada para caracterizar seu papel no exercício, deve ser riscada do vocabulário militar.

Os próprios instrutores iniciam o soldado nos pormenores teóricos e práticos da profissão, executando as ordens do diretor; todos eles põem "a mão na massa".

A missão do diretor é, então, muito diferente da dos instrutores.

Nos princípios que se seguem há uns que se destinam mais particularmente ao primeiro, os outros aos segundos. Como todos interessam a diversas graduações, não nos pareceu útil classificá-los em duas séries distintas.

II – *Fixar o objetivo a atingir*. Todo homem inteligente, que empreende um trabalho, sabe aonde chegar. Para que os esforços individuais de seus subordinados convirjam para o objetivo, este precisa ser conhecido.

O "Quadro de trabalho semanal" fixa o objetivo dos trabalhos da semana; a "Progressão diária", os lanços sucessivos, dia a dia. Na primeira e na segunda parte da jornada, em cada tempo, o instrutor prossegue a tarefa que lhe foi distribuída na véspera.

A instrução deve ser ministrada de forma a não perder de vista esses objetivos sucessivos. Para eles deverão convergir todos os esforços.

É preciso considerar, porém, que esses sofrem a influência de numerosas causas, mais ou menos imprevisíveis, tais como doenças, visitas, revistas, mau tempo etc., que tendem a desviá-los do caminho traçado... Em fim de sessão, de jornada, de semana, o chefe verifica os resultados. Depois da pergunta a si mesmo: o objetivo foi atingido? Se não, por quê? Quais foram os entraves? Será possível obviá-los no futuro? Como? O método poderá ser melhorado? Que remédio convém aplicar?

Levando em conta a experiência adquirida, fixa os objetivos futuros e, de lanço em lanço, no tempo determinado, chega ao objetivo final da instrução, imposto pelos regulamentos e pelas ordens.

★ ★ ★

III – *Determinar o trabalho*. Uma judiciosa utilização dos meios permitirá atingir cada objetivo no tempo desejado.

Antes de tudo é preciso conhecer bem esses meios: prevê-los com antecedência e poder dispor deles com oportunidade. Esses meios são: os instrutores, o terreno e o material... Como instrutores deverão ser utilizadas todas as competências. Assim, serão aproveitados como auxiliares os recrutas que tiverem recebido preparação militar. Da mesma forma se procederá na teoria com os que, a par de inteligência, possuírem instrução geral desenvolvida. Geralmente há escassez de terrenos adequados; mas o diretor deve esforçar-se por descobri-los e a eles adaptar, o mais possível, o respectivo programa. Quanto ao material, conserva-o, completa-o e melhora-o constantemente.

Assegurados os meios, o diretor acha-se em face de um problema a resolver do qual a incógnita é a organização.

Seu enunciado pode ser assim: *Como determinar o trabalho para atingir tal objetivo particular em tanto tempo, considerando que disponho de tais meios; e tudo isso sem perder de vista o objetivo geral: desenvolver sem cessar as qualidades intelectuais, físicas e morais do novo contigente?*

A solução deverá ser procurada no estabelecimento do quadro de trabalho na seguinte ideia diretriz: *obter o máximo rendimento com o mínimo de fadiga*.

Trata-se de conservar o organismo em equilíbrio constante durante toda a duração da instrução, dosando judiciosamente o trabalho físico e intelectual, os repousos e as distrações, assim como cuidando da alimentação. O trabalho mal regulado produz a estafa; se a esta ainda juntar-se um regimento alimentar deficiente ou defeituoso, os efeitos se consumirão a olhos vistos.

É verdadeira ciência saber compor um programa de trabalho metódico, bem adaptado ao emprego racional do tempo. É preciso acompanhar-lhe os efeitos diariamente, consultando com frequência o barômetro do estado físico da unidade, isto é, a curva dos doentes baixados à enfermaria e ao hospital. As pesagens e medidas periódicas também constituem preciosas indicações. Se as curvas dos doentes sobem – ou os pesos e medidas diminuem –, é preciso reduzir as horas de trabalho, suprimir momentaneamente os exercícios que requeiram grande dispêndio de energia muscular, aumentar os intervalos depois de cada tempo de instrução e reforçar as rações.

Em princípio, os repousos são tanto mais longos e frequentes quanto mais penoso é o trabalho; a um trabalho difícil sucede outro fácil e, tanto quanto possível, a uma instrução intelectual deve seguir-se outra em que prepondere o esforço físico.

Evita-se toda fadiga inútil. É habitual deixar os homens em repouso durante as indispensáveis e muito curtas explicações ao estudo de um movimento. Por que não fazê-los sentarem-se em torno do instrutor, para toda instrução teórica dada no terreno de exercícios?

O interesse da boa educação militar leva ao seguinte corolário: *O trabalho deve ser efetivo, de absoluto rendimento; o repouso completo,*

verdadeiramente reparador. Quando se trabalha, é preciso fazê-lo "a fundo": músculos tensos ou atenção concentrada. Nada é mais deplorável que trabalhar ou repousar "mais ou menos". Assim, a instrução individual, tal como é geralmente ministrada, desenvolve a natural tendência do homem à negligência. A turma estuda (individualmente) um movimento qualquer. O instrutor, em frente a um dos soldados, corrige sua posição. Todos os outros trabalham sós, fora de suas vistas. Que moleza! Os que parecem ser mais caprichosos continuam a praticar erradamente. Executam-no como se fossem autômatos e param tanto mais depressa quanto mais afastado está o instrutor. Melhor rendimento dá o processo de instrução que consiste em combinar o trabalho individual com o coletivo. Reúnem-se duas turmas. O melhor graduado instrui individualmente: para isso os homens se lhe apresentam por grupos de dois ou três. Ao mesmo tempo, os outros executam trabalho coletivo a comando do segundo instrutor. Ocupado com poucos homens, o primeiro pode envolvê-los com o mesmo olhar e corrigir-lhes habilmente as faltas. O outro instrutor encarrega-se mais particularmente da energia e do vigor do conjunto.

Eis outro exemplo de trabalhar ou repousar "mais ou menos": as faxinas de limpeza dos alojamentos são, geralmente, verdadeira escola de negligência. É trabalho sem rendimento, porque não é organizado nem dirigido; é descanso sem repouso porque oculta um simulacro de trabalho. Por que não dividir os trabalhos de limpeza em tempos de trabalho e de repouso, como em uma sessão de instrução ordinária? Dizer: de tal a tal hora, limpeza de tal utensílio, de tal parte do quartel; trabalho dirigido por tal graduado; de tal a tal hora, repouso.

Nessa ordem de ideias deve-se condenar os exercícios de ordem unida. Só nos referimos a eles como lembrança, pois dissemos anteriormente que os consideramos definitivamente enterrados. Os seus poucos movimentos sobreviventes se aprendem rapidamente. Deve desaparecer das progressões logo que seu mecanismo esteja sabido. É pelas constantes exigências dos chefes – nos deslocamentos de frações ou de grupos de homens (faxinas, guardas, destacamentos etc...), na partida para o exercício ou no regresso ao quartel, ou, ainda, no terreno durante a rotação nas oficinas – que se inculcam fortemente os princípios da disciplina de fileira.

Em suma, as horas de trabalho devem ser bem distintas das de repouso. Faz-se, alternadamente, um e outro; porém, nunca um e outro, ao mesmo tempo.

O homem que para está na posição de "sentido" ou na de "descansar" – não há meio termo. A posição deve ser correta, a imobilidade absoluta até o comando de "Descansar!" O soldado que marcha está no "passo ordinário" (de ginástica ou de carga), no "passo sem cadência" ou no "passo de estrada". Enquanto o instrutor não comandar "Sem cadência – marche" ou "Passo de estrada – marche!", a tropa deve preocupar-se com a cadência, com a cobertura e com o alinhamento. Durante a instrução o conscrito lança granadas, cava o terreno, rasteja, dá lanços etc... ou descansa.

Repetimos que, para *compensar* um trabalho de pleno rendimento, deve haver repouso completo, tranquilo e frequente, a fim de proporcionar o descanso necessário. A preocupação dominante do diretor de instrução consiste em *regular o repouso em relação ao trabalho* de forma a manter o organismo em equilíbrio constante.

IV – *Dosar a instrução de acordo com as capacidades físicas e intelectuais dos recrutas.* Física e intelectualmente, cada homem só é capaz de receber certa dose de instrução em determinado tempo. Ultrapassando essa dose ou ela "arrebenta" ou "embrutece". Inversamente, uns precisarão de menos tempo do que outros para aprender um movimento ou uma lição. O velho método consistia em conduzir de frente a instrução de todos os incorporados, quaisquer que fossem as suas capacidades. Os mais desembaraçados continuavam a repetir um movimento até que os mais retardados da turma o pudessem executar sofrivelmente. Na teoria, se lhes fazia repassar as mesmas noções elementares, a fim de metê-las na cabeça dos analfabetos à força de repeti-las, sem se preocupar com os bacharéis que as haviam aprendido desde a primeira sessão. Se assim se chegava a formar um soldado medíocre, não se procurava desenvolver as possibilidades de maior rendimento da parte instruída e desembaraçada do contingente.

Há coisa melhor para fazer: constituamos grupos de homens mais ou menos da mesma força física ou do mesmo valor intelectual. Façamos os fracos seguirem um programa de nível pouco elevado;

os médios um normal; os fortes, de dificuldades sempre crescentes. Em cada grupo, o instrutor achar-se-á em presença de um terreno mais ou menos homogêneo para cultivar; não receará a impossibilidade de ser seguido por uns nem de ser ultrapassado por outros. A classificação de tal ou qual categoria não é invariável: passa-se de uma a outra, subindo ou descendo, de acordo com os resultados verificados. Para despertar a emulação, o instrutor encoraja, estimula e recompensa os que progridem.

Impulsionando a elite para a dificuldade, formam-se "ases", capazes de prestar preciosos serviços. Os regulamentos começam a entrar nesse caminho. Em instrução física, os recrutas são divididos em fortes, médios e fracos. A *instruction sur La pratique du tir*, ao proclamar que "cada homem só deve executar o gênero de tiro que corresponde ao seu adiantamento na instrução" (art. 73), autoriza a aplicação desse princípio. Por que não ir além e estendê-lo, também, por exemplo, à teoria? Sabemos quão considerável é o número de conscritos mais ou menos analfabetos e que, por isso, só deveriam aprender o estritamente necessário para ser um bom soldado de fileira. Os que possuírem melhores conhecimentos receberiam instrução teórica mais completa e educação moral mais elevada.

Poder-se-á dizer que, com esse processo de classificação por categorias, os fortes adiantar-se-ão sobre os médios, o que, aliás, está certo; mas haverá o inconveniente dos fracos ficarem sempre atrasados. Não é melhor saber pouco e bem do que muito e mal? Além disso, esse retardatário não irá sempre "a reboque". Terminada a instrução dos recrutas pouco aumentará a bagagem de conhecimentos do soldado porque o tempo é, em grande parte, consagrado à instrução dos quadros; então, não se poderá continuar a prestar-lhe atenção? Os conhecimentos elementares, penosamente adquiridos, porém bem assimilados, servirão de excelente base a seu ulterior aperfeiçoamento. Isso não aconteceria se ele apenas possuísse algumas noções superficiais e mal digeridas sobre maior número de assuntos.

V – *Primeiro a síntese, depois a análise e, por fim, novamente a síntese*. O instrutor indica aos homens o fim a atingir, mostrando-lhe praticamente como se executa. Antes de ensinar a fazer "ombro-arma",

ele o executa, corretamente, diante da turma. Assim também procederá ao ministrar a instrução da sentinela ou do patrulhador, começando por fazer compreender a necessidade da segurança. Depois mostra o papel da sentinela e da patrulha no conjunto do serviço de segurança, representando, no terreno, o dispositivo esquemático de uma tropa nos postos avançados.

É a síntese preliminar que permite compreender para onde tendem os esforços da instrução de detalhe, ou, mais simplesmente, é dizer ao pessoal: "Eis o fim a que devemos atingir."

Em seguida, é preciso penetrar nos pormenores e esmiuçá-los – porque, para saber a fundo, nada se deve esquecer. Cada movimento é decomposto em tantos gestos simples quantos forem possíveis. Os gestos simples são ensinados sucessivamente. Essa decomposição constitui a análise indispensável para chegar à execução *completa*. Em seguida, reúnem-se os diferentes gestos que constituem um "tempo" do movimento. Os tempos depois são aproximados em cadência lenta: primeiro, à vontade do executante; depois, ao comando do instrutor, que impõe a cadência. Essa reintegração reconduz à síntese.

Da mesma forma se procede com as ideias, na instrução teórica. Em vez de dar minuciosamente todas as noções de assunto abstrato, é preciso separar, pôr em realce o que for essencial, dominante; depois, agrupar em torno disso o que for decorrente, secundário ou acessório e, usando de uma linguagem ao alcance de todos, esforçar-se por fazê-los penetrar na mente do soldado. Ir do simples ao composto, do fácil ao difícil.

Ensinada separadamente, cada ideia é, em seguida, ligada à vizinha. E assim como se fez com os gestos, faz-se a reintegração depois de se ter dissociado.

★ ★ ★

VI – *Atos e não palavras.* Atos; nada de discursos.

Nos exercícios físicos, gestos, movimentos, com o mínimo de explicações. Não estamos mais no tempo em que o instrutor devia recitar literalmente a teoria diante do soldado embasbacado. É preciso fazer o homem agir e não deixá-lo como espectador ou ouvinte. Aprende-se a

fazer fazendo. O soldado não olha nem ouve por muito tempo porque a sua capacidade de atenção é fraca e nem sempre as explicações verbais dos instrutores são claras e metódicas. Desse princípio decorre: os instruendos são reunidos para a instrução individual em turmas tão pequenas quanto possível (dois a cinco), enquanto os outros fazem trabalho coletivo em turmas numerosas.

Na parte teórica: guerra ao palavrório dos instrutores! Proceder por perguntas e respostas; suprimir, cortar o discurso; concretizar o mais que for possível; prender a atenção pelo tom de voz, por anedotas ou bruscamente por um barulho para despertar. Muitos instrutores preocupam-se mais em falar para aparecer pessoalmente do que para instruir. Servem-se de termos que não seriam capazes de definir. Em geral são os menos instruídos que mais se preocupam em alardear erudição. Quem sabe, expõe com simplicidade e clareza. Aqui também se deve preferir atos e não palavras. Trata-se de aprender a nomenclatura do fuzil? Cada um, com sua arma nas mãos, desmonta-a ou remonta-a imitando o instrutor. Os deveres do soldado ao despertar, os do plantão da hora, a higiene individual e coletiva, a conservação do fardamento ensinam-se pela prática diária e não sob a forma de teoria oral. Ao falar das punições disciplinares, visitam-se os locais destinados ao cumprimento dos castigos; a teoria sobre a vida cotidiana comporta uma visita à cozinha; da mesma forma levam-se os homens à enfermaria no dia em que se falar na conduta dos doentes etc.

⋆ ⋆ ⋆

VII – *Proceder, o mais possível, por competição*. A instrução por categorias cria a emulação na unidade. Para aumentar-lhe o rendimento não há nada melhor do que a competição. Organizemos concursos: de tiro, de lançamento de granadas, de instrução física, de vivacidade (desequipar, equipar; desmontar e remontar a culatra do fuzil ou da metralhadora, com os olhos vendados etc.). Os primeiros classificados serão recompensados.

A competição entre as unidades desenvolve o espírito de solidariedade. Usemos esse excelente estimulante.

Empreguemos o mesmo processo em todos os atos da vida militar. No acantonamento abramos um concurso permanente para a arrumação dos depósitos e locais ocupados pelas diversas unidades – um outro entre os "mestres-cucas" das companhias etc...

★ ★ ★

VIII – *Conservar o senso da realidade.* Não falseemos a ideia dos recrutas com suposições inverossímeis. Não se deve mais imaginar, como antigamente, a existência de rios, montanhas e bosques em um polígono plano e nu. Mas quantas coisas inverossímeis já se tornaram habituais! Jamais executemos, em pleno dia, um exercício de serviço de campanha à noite. Não suponhamos trincheiras inexistentes, figuradas por dois traços paralelos; é tão fácil e tão instrutivo escavar uma verdadeira! Não façamos visar a um ponto situado a 50m no pátio do quartel, indicando a alça de 800m. Pratiquemos o serviço de postos no corpo da guarda do quartel, colocando essa instrução nas oficinas, com as substituições horárias, por exemplo, em vez de imaginar um posto em um canto do pátio, com uma sentinela diante de uma porta, que representa um depósito de forragens. É o clássico passeio com o quepe preso pela jugular para figurar o legendário vigia.

As únicas hipóteses permitidas são as inevitáveis sobre o inimigo; os projéteis enviados e recebidos; as tropas vizinhas que nos enquadram ou que nós cobrimos.

★ ★ ★

IX – *Não cansar de repetir*. Impregna-se fortemente o espírito dos alunos empregando as mesmas expressões para traduzir as mesmas ideias. É assim que o reclame força a atenção. O bom educador repete constantemente e da mesma forma.

Jamais comecemos uma sessão sem dizer: "No último dia estudamos isto; hoje estudaremos aquilo". Ao terminar não se esquecer de dizer: "Em resumo, eis o que estudamos hoje", e fazer a síntese da sessão. A repetição não provocaria pateada: retorna-se

frequentemente ao assunto dado, sem se deixar de progredir em boa cadência, porque é preciso ir depressa. Caso se deva avançar 30 passos por mês, é preferível dar diariamente dois passos à frente e um à retaguarda, do que um só passo à frente.

A fórmula é para não se eternizar em uma só matéria. A instrução deve ser dada progressivamente, sem se esperar o esgotamento de um assunto para passar a outro; não obstante, deve-se consagrar diariamente uma pequena parte do tempo para repassar o assunto estudado nos dias anteriores, a fim de aperfeiçoar cada vez mais um detalhe.

Fazendo funcionar grande número de instruções simultaneamente, o método das oficinas favorece a repetição, porque obriga a estudar todas as matérias quase diariamente. Caso se deva destinar 6h por semana para o serviço em campanha, é preferível dividir essas 6h em seis tempos de uma hora, diariamente, a dividi-las em dois tempos de 3h, duas vezes por semana.

★ ★ ★

X – *Corrigir no local e fazer recomeçar.* Se a instrução deve ter bom andamento, o "mais ou menos" não deve satisfazer. Seria mau processo de educação deixar cometer faltas de execução sem corrigi-las, sob o pretexto de que a instrução ainda não está suficientemente adiantada. O recruta contrairia maus hábitos, impossíveis de serem reparados mais tarde.

Toda falta deve ser emendada no momento em que acaba de ser cometida; o instrutor mostra ou explica de novo e faz recomeçar.

Evidentemente não se trata de obter, desde o início, uma execução impecável. O instrutor gradua as dificuldades. Assim, não exigirá, ao mesmo tempo, correção, rapidez e energia. Em cada dia fixa *objetivos intermediários*. O momento só comportará exigências sobre o que se estiver realizando.

★ ★ ★

XI – *Impressionar a imaginação*. O martelar de uma ideia pela repetição é reforçada por todo processo de instrução que tiver por fim ferir a imaginação do instruendo, materializando, concretizando essa

ideia: barbante esticado para figurar a linha de mira; jogar uma pedra para explicar o papel da alça etc... Para fazer compreender a ideia de segurança, recorre-se à surpresa produzida por uma emboscada. Para gravar na memória a ideia de vigilância, cria-se em torno da sentinela tudo que for capaz de perturbá-la durante a observação: jogo ou conversa de camaradas etc...

O instrutor hábil procura truques do mesmo gênero para conseguir a associação de ideias entre a aplicação de uma regra e um fato concreto que impressione o recruta. As anedotas de guerra oferecem inesgotáveis recursos.

⋆ ⋆ ⋆

XII – *Preparar os exercícios*. Para que uma sessão de instrução seja realmente proveitosa, precisa ser preparada pelo diretor e pelos instrutores. O primeiro estabelece o plano de trabalho utilizando, o mais possível, os meios de que dispõe; reconhece previamente o terreno; prevê os incidentes que criará durante a sessão; distribui as missões a cada um; comenta, de véspera, aos instrutores os artigos do regulamento a aplicar praticamente e recorda o método de instrução a empregar. Fixadas as respectivas missões, os instrutores terão liberdade de preparar o exercício no quadro imposto. Repassam os artigos do regulamento que lhes interessam e refletem nos detalhes dos processos que empregarão. De sorte que a máquina, previamente bem montada, funcionará sem perda de tempo.

⋆ ⋆ ⋆

XIII – *Tornar as sessões atraentes*. O diretor não esquece o lado moral de seu papel. A ação da direção não se limita a regular o funcionamento das oficinas e a corrigir os erros de instrução, indo de uma a outra turma. O chefe – e sobretudo o educador de sua tropa – está sempre em toda parte. A educação é a resultante de todos os atos de comando.

Também se esforçará por tornar as sessões atraentes, animando-as com sua influência pessoal. As intervenções inteligentes mantêm

o interesse e prendem a atenção. Um tempo de exercício é conduzido com o mesmo cuidado de manter o soldado em equilíbrio como em uma lição de educação física. Pela variedade, diversidade, sucessão racional das matérias a estudar, instrui-se sem fatigar. Se o diretor percebe que o interesse diminui, anima sua gente interrompendo o trabalho bruscamente com um silvo de apito, que significa: para a máquina. Todas as turmas imóveis, ele manda reunir em uma formação qualquer. Os homens correm aos grupos, equipam-se rapidamente e cada turma é conduzida pelos meios mais rápidos ao lugar que deve ocupar na formatura. O chefe comanda alguns movimentos, depois faz retomar o trabalho da oficina. É um processo artificial para restituir a alegria e dar flexibilidade ao espírito; outros poderão ser imaginados.

De maneira geral, é preciso combater – onde quer que se encontrem – a inércia, o desleixo, a preguiça e a rotina.

O instrutor interroga um soldado que não responde. Em vez de passar brusca e rapidamente adiante, espera... – e com ele toda a turma – pela resposta que não sai. Ou, então, fala pelas tripas do Judas, em vez de proceder por perguntas e respostas – e ninguém o escuta –, ou, ainda, se ele lê e gagueja, adormece o pessoal.

E, quando essas turmas, essas unidades inteiras têm de esperar que o último "moloide" acabe de se equipar! Marcha-se, progride-se, sem se preocupar com os retardatários inveterados que se tornarão a juntar à escola como puderem; é o verdadeiro meio de lhes dar vivacidade e, por conseguinte, de lhes diminuir o número.

A tropa que se reúne no pátio do quartel o faz quase sempre em formação invariável: paralelamente a uma das fachadas. Quando ela regressa do exercício, seu chefe a conduz maquinalmente, pelos mesmos movimentos, na mesma direção, na mesma formação, como na véspera. Tem-se o hábito de ir pela direita, mesmo que a esquerda esteja mais aproximada do ponto a atingir etc.

Em suma: o proveito de uma sessão de instrução resulta, pelo menos, tanto da ação pessoal do diretor, durante a sessão, como da própria preparação, da qualidade técnica e do zelo dos instrutores.

★ ★ ★

XIV – *Agir sem nunca se irritar*. Mas, atenção! Acautelemo-nos do excesso contrário, porque evitaríamos um mal para cair em outro pior. Sim, ajamos, porém tranquilamente, com circunspecção e método.

Desenvolvendo essa ideia, tenhamos o cuidado de nos fazer compreender bem por nossos subordinados. A educação militar dever prosseguir em uma atmosfera de ordem e de calma. Cheios de zelo, mas tacanhos e esmiuçados, certos chefes irritam-se exageradamente por ninharias; vão e voltam em todos os sentidos, gesticulando, gritando, esbravejando. Sua ação perturbadora e desordenada acaba impacientando e decepcionando os subordinados.

O verdadeiro chefe – não tenhamos dúvidas – traqueja sua gente, mas sem fatigá-la nem exasperá-la e obtém magníficos resultados.

⋆ ⋆ ⋆

XV – *Dar o exemplo*. Os instrutores sabem que o melhor processo de instrução consiste em executar, eles mesmos, perfeitamente e em dizer: "Façam como eu". Por isso devem ser "ases" em sua especialidade. É certo que um ótimo atirador pode ser um péssimo instrutor de tiro, se não possuir qualidades pedagógicas indispensáveis; mas também é verdade que o recruta não pode acreditar que venha a ser um bom atirador seguindo os conselhos práticos de um graduado que atire mal. Daí não ser possível que os instrutores se revelem inferiores aos instruendos sem diminuição de sua autoridade; eis mais um argumento a favor da especialização, uma vez que não é frequente ser superior em tudo.

⋆ ⋆ ⋆

XVI – *Ter fé em sua missão*. Só se chega a bons resultados quando se está firmemente convencido da possibilidade de alcançá-los. Por isso, os instrutores devem estar compenetrados das vantagens desse método de instrução. Como deixar de reconhecer a sua superioridade sobre os antigos processos? Com ele, não há trabalho perdido nem tempo dissipado. Ele proporciona a variedade e, por conseguinte, é atraente. O interesse é mantido pela qualidade dos instrutores especializados. Os progressos são rápidos e reais. Além disso, dá uma forte

impressão de organização. Ora, a confiança – esse primeiro fator moral – brota no coração quando se percebe que, em torno de si, tudo funciona bem e que seus esforços não são feitos inutilmente.

Se os oficiais tiverem fé em sua missão e os homens estiverem cheios de confiança, os resultados irão além de toda expectativa. E os conscritos das classes futuras trarão aos exércitos um complemento de novas energias, que unidas às dos mais velhos, os bravos poilus, conservarão o exército francês no glorioso lugar que conquistou na admiração do mundo.

Capítulo III

Educar

A instrução pôs o soldado em condições de *saber* e de *poder*. Ele sabe usar as armas e proceder em situações de guerra; conhece seus deveres em todas as circunstâncias da vida militar. Graças à instrução física, os músculos podem atender aos apelos do cérebro: está apto a vencer as dificuldades materiais; a etapa mais penosa não o assusta.

Esses predicados bastarão para que, na guerra, ele dê tudo de que é capaz? Em tal emergência comportar-se-á com a mesma habilidade que no terreno de exercícios? Terá a mesma resistência física que nas estradas ou nos estádios da guarnição?

Ninguém poderá responder com segurança porque as condições materiais e morais em que ele se encontra serão muito diferentes das do tempo de paz.

Debilitado pelas privações e pelas vicissitudes, terá de aplicar diante da morte os conhecimentos adquiridos. Ao saber e ao poder juntar-se-á o *querer*?

Dolorosa interrogação para todo chefe, que toma parte na formação do soldado! À preparação física, técnica e intelectual é preciso juntar uma preparação especial do sentimento e da vontade – a que chamamos *educação* –, a mais importante de todas porque delas dependerá o rendimento da preparação profissional.

Essa educação terá por *objetivo* essencial desenvolver a consciência do dever e fortificar o poder da vontade, de modo que o soldado se mostre bravo no combate, quaisquer que sejam as vicissitudes que tiver de sofrer.

Dever e vontade! Essas são duas palavras sugestivas que deveriam ser inscritas na bandeira, em letras de ouro, ao lado de duas outras cintilantes: *honra e pátria*, porque se estas simbolizam a elevada finalidade da educação militar, aquelas indicam as duas ideias-mestras para atingi-la.

Todavia, poder-se-á perguntar: esse trabalho de educação será tão necessário? O poilu, cuja preparação moral do tempo de paz havia sido descuidada – sempre conduzida sem método –, não cumpriu seus deveres de guerra com coragem e tenacidade, apesar de tantos motivos de esmorecimento?

Não há dúvida, o francês sempre se revelou magnífico guerreiro. Herdada de seus antepassados, a vontade de vencer acumulou-se lentamente na alma dos poilus e os acompanhou por mais de quatro anos, imortalizando-os na história. A família, a escola, o regimento, o meio social atuaram de formas diferentes para robustecê-la. Sem se aperceber disso, todo cidadão sentia a sua força, embora se entregasse pacificamente aos trabalhos de tempo de paz. Durante 44 anos suspensa sobre sua cabeça, a ameaça vinda do exterior contribuiu, de certa forma, para pô-la em "ponto de bala". Sentia-se aproximar da hora em que seria preciso utilizá-la. Ao apelo da Pátria ela se apresentou como brusca explosão de entusiasmo guerreiro para, em seguida, transformar-se na inquebrantável tenacidade que manteve o soldado firme no cumprimento do dever até a vitória final – soberbo coroamento de tão prodigiosos esforços.

Sem dúvida, as mesmas causas produziram os mesmos efeitos. *Todavia, as circunstâncias não serão as mesmas de antes de 1941.* Foi retomada a Alsácia-Lorena, objeto moral de toda a educação de antes da guerra. O inimigo derrubado não poderá tão cedo levantar a cabeça. Nessas condições é de desejar que o sentimento patriótico não se debilite lentamente. Os sonhos de fraternidade universal ressuscitarão cada vez mais lindos. Os utopistas recomeçarão a proclamar a impossibilidade das guerras. E os poilus fatigados, fartos das cenas de carnificina a que assistiram, não serão os últimos a aplaudi-los. Então, será preciso, mais do que nunca, sustentar o moral do país.

Entretanto, todo homem ponderado compreende que o perigo da guerra subsistirá enquanto o espírito humano se mantiver longe da

perfeição. Mas os frequentes espetáculos de egoísmo e de rapacidade a que assistimos não autorizam a pensar que ele tende a melhorar. Por outro lado, é prudente prever que nossos adversários nos guardem rancor e daí deveremos esperar que – apesar dos entraves do tratado de paz – eles envidem todos os esforços para se vingar. Um dia poderá chegar em que ressurjam diante de nós, exigentes, levando tudo de roldão. Além disso, não é possível o afrouxamento dos laços que uniram estreitamente os exércitos aliados da Grande Guerra? As lutas econômicas podem fazer surgir tantas dissensões! Por tudo isso deveremos ficar "em guarda". O maior erro seria dormirmos sobre os louros da vitória.

Como antes da catástrofe de 1914, será preciso lembrar que deveremos estar armados até os dentes? Se nos esquecêssemos disso nosso 1.400.000 mortos erguer-se-iam de seus túmulos para amaldiçoar seu sacrifício. Sem prejulgar a reorganização que vai ser feita, é de se esperar notável redução do tempo de serviço ativo. Provavelmente, nosso poder militar não residirá mais – como até aqui – nos efetivos existentes nos quartéis, mas sim em um verdadeiro exército nacional, constituído pelo conjunto de cidadãos válidos, hierarquicamente organizados.

Durante a guerra foram atribuídos os mesmos encargos, indiferentemente, a oficiais e soldados da ativa, da reserva e da guarda territorial, sem distinção de origem. É de se desejar o desaparecimento dessas três denominações. Deverá haver apenas recrutas na escola e cidadãos – soldados em seus lares, prontos a pegar em armas, ao primeiro sinal, para defender a Pátria. O valor desse exército dependerá dos métodos postos em prática durante os estágios de instrução, da competência técnica do quadro de instrutores e, sobretudo, do estado moral, intelectual e econômico do país.

O cidadão mobilizado trará para o Exército as qualidades ou os defeitos que o caracterizavam na vida cotidiana. O Exército será forte se tiver o senso da disciplina social, amor ao trabalho, respeito de hierarquia e vontade de cumprir seu dever, em qualquer circunstância. Mais do que nunca, será preciso cultivar as energias vitais do cidadão. Mais do que nunca, repetimos: "Assim como as energias morais e as energias físicas se convertem umas em outras, também

essas forças vivas transformar-se-ão em magnífica expansão de coragem, se um dia forem ameaçadas pela brutalidade de uma potência exterior. Essa energia vital tornar-se-á naturalmente energia guerreira" (*Education dans l'armée d'une démocratie*, p. 37).*

Seja como for, o cidadão deverá fazer no regimento estágios de instrução, mais ou menos longos – escola de recrutas e períodos de convocação. Durante esse tempo, achar-se-á, como outrora, sujeito ao regime militar do tempo de paz com as obrigações que ele comporta e as exigências consequentes. Aí, a influência do oficial tornar-se-á fecunda, mais fecunda que nunca. Sua missão não ficará nas marchas, soldado adestrado no combate. Consistirá também em orientar no sentido patriótico e guerreiro todas essas energias adquiridas nos combates da vida; instruirá as classes que vierem, de novos soldados ou de cidadãos-soldados, no exemplo dos poilus da Grande Guerra.

A necessidade da educação moral será, então, mais imperiosa do que outrora. Depois das lições da guerra, talvez lhe confiramos, finalmente, o lugar preponderante que ela deve ocupar, não mais pregando com ênfase sua importância primordial nos livros, cursos e conferências, mas agindo real e praticamente, com inteligência e método; método, sobretudo. O que se dá com a cultura moral é o mesmo que se passa com a ação puramente verbal de nossos dirigentes atuais, que não cessam de repetir: produzamos, trabalhemos, economizemos, sem tomar qualquer medida eficaz para ativar a produção, aumentar o rendimento do trabalho e obrigar as restrições.** Organiza-se metodicamente a instrução física. Todas as atenções estão voltadas para o desporto, o boxe, as performances e os campeonatos. Carpentier*** é o ídolo do dia. Não desaprovamos esse movimento; é necessário. Mas também não é indispensável emparelhar a renovação moral do país com a regeneração física da raça? Quando se cuidará das performances morais?

Como poderemos – no regimento – contribuir para essa obra patriótica? É o que vamos procurar dizer, indicando *um método de educação moral apropriado ao nosso soldado.*

---

* NT – Do mesmo autor.

** Escrito em 1919.

*** NT – Campeão de boxe.

Alguns princípios de educação

I – Antes de tudo, o educador deve conhecer a natureza do educando.

II – Colocar a tropa em uma atmosfera de confiança é condição essencial de educação.

III – Por seus processos de comando o chefe educa a tropa.

IV – Dá-se educação sobretudo pelo exemplo; o chefe deve ser um modelo vivo de tudo o que exige.

V – O comando deve basear-se no direito e na justiça.

VI – O chefe trata os subordinados como colaboradores conscientes de seus deveres e não como inferiores sujeitos às suas vontades.

VII – Comandar é convencer.

VIII – O chefe conquista o coração dos subordinados pela bondade.

IX – Cônscio de sua autoridade, senhor do coração de seus homens, basta apelar para o amor-próprio de sua tropa para o chefe obter prodígios dela.

X – O chefe alia a firmeza à bondade; é sempre exigente sem jamais ser ranzinza.

XI – Para as faltas graves o chefe dispõe de inúmeros castigos com os quais ,entretanto, não deve jamais ameaçar os subordinados.

XII – A recompensa faz *pendant* com a punição. É preferível abusar das recompensas a punir uma só vez injustamente.

XIII – A educação militar não é feita apenas de sentimento; o subordinado deve, pois, submeter instantaneamente a sua vontade à de um chefe desconhecido que, por seus galões, simbolize a força da autoridade e a organização hierárquica.

XIV – O fim da educação moral é desenvolver a consciência do dever e robustecer a força de vontade, as quais continuam a exigir constante cuidado do educador.

XV – A ação educativa do chefe completa-se pelo emprego de certos meios artificiais que têm por fim exaltar o moral do soldado.

XVI – A educação dos oficiais consiste em lhe manter o "fogo sagrado" guiando-os resolutamente para as modernas necessidades de sua função.

I – *Antes de tudo, o educador deve conhecer a natureza do educando.* Apesar da importância do fator material da infantaria, nela o homem continua a ser o elemento primordial do combate. Conhecer o homem em geral, e particularmente o nosso homem, constitui o primeiro dever do educador nacional.

É razoável que o oficial, o sargento e o graduado conheçam menos a máquina humana do que o fuzil, a metralhadora ou o canhão de 37? Esse conhecimento não deve ser somente fisiológico e anatômico, mas sobretudo psicológico.

Muito bem! Repitamos: antes da guerra, nem nas escolas nem no regimento se fazia esse estudo psicológico. Depois da guerra esse assunto ainda é menos lembrado. De sorte que a maioria dos chefes comanda empiricamente, conforme seu caráter e temperamento – e não como seria preciso, adaptando os processos de comando à natureza especial do nosso soldado. Se as consequências disso não deixam de ser boas com os que possuem qualidades inatas – o dom de comandar –, é preciso convir que isso não se dá com os que não têm o dom nem a vontade de supri-lo pelo estudo e pela observação.

Ao glorificar o poilu, apresentei o soldado francês. Não é preciso insistir muito para fazer compreender-lhe o caráter.

O francês tem brilhantes qualidades e graves defeitos. Sua bravura é tradicional. Antes da Grande Guerra, nefastos profetas predisseram que os 44 anos de descuidosa paz – vividos depois de 1870 – haviam entorpecido a coragem da raça! Que figura poderiam fazer em combate os reservistas pais de família? Os poilus *responderam-lhes.* Em qualquer outra época da história, já se teve tantos voluntários para os arriscados golpes de mão ou para as missões perigosas? Poder-se-ia esperar a coragem estoica de que deu provas o soldado francês nas intermináveis e agitadas jornadas de Verdun?

O cidadão-soldado foi tão admirável na ofensiva como na defensiva. Que lindo desmentido ele deu, nesse particular, aos psicólogos – pouco perspicazes e ignorantes da história de seu país – que o julgavam incapaz de esforços prolongados! A tenacidade de nossos antepassados na Guerra da Crimeia naturalmente já havia pasmado seus contemporâneos, porque é sabido que o francês só é brilhante na ofensiva – característica que se transmite tradicionalmente de gerações em gerações. Lede o que a respeito escreveu o general Trochu em seu

famoso livro *L'armée française em 1867*: "Por ser contrária às suas tradições e ao seu temperamento, tem causado surpresa geral na Europa, e mesmo entre nós, a atitude paciente, resignada e tenaz de nossas tropas na longa e penosa imobilidade nas trincheiras em frente a Sebastopol."* O general Trochu acrescenta que a coragem do soldado na Crimeia era mantida pelos lenitivos, estímulos e aplausos do país. Não se pretenda dizer que essas mesmas causas mantiveram o poilu no cumprimento do dever durante a Grande Guerra.

Seu bom humor e seu espírito zombeteiro contribuíram poderosamente para a boa conservação do seu moral. Isso e o instinto patriótico que o incitava a expulsar o "boche" do solo pátrio constituíram os dois sentimentos que o mantiveram firme em seu posto, quaisquer que fossem os perigos e as privações: ele não queria fraquejar no caminho da honra por onde o conduzia o estimado chefe. Cheio de amor-próprio, nosso soldado preocupa-se muito com a opinião dos que estão a seu lado e esforça-se por não lhes ser inferior. Essa vontade de "aguentar o tirão" com os camaradas é de capital importância para a força moral da tropa. Além disso, não é menor a influência do apego que ele tem ao chefe. O francês é afetuoso. Entrega-se inteiramente a quem o sabe compreender e se dispõe a todos os sacrifícios. Quando percebe que o chefe procura ter contato com os comandados, preocupa-se com o seu bem-estar e suas necessidades morais, estima-o e diz que ele é camarada. Ao contrário, quando recusa sua amizade a um oficial a quem "não topa", ele perde o melhor de seu valor guerreiro.

Agora o reverso da medalha: graves defeitos fazem *pendant* com essas belas qualidades. Abusa das "trepações", critica tudo, até mesmo e, sobretudo, o que não entende. Jamais obedece tão bem como quando conhece a razão das exigências dos chefes; submete-se, então, às mais pesadas obrigações. Não admite minúcias nem intrigas. Engaja-se a fundo no combate e entende que deve estar sossegado no acantonamento de repouso. Nada o aborrece tanto como a vida de caserna com as mesquinharias de outrora. Vê longe e amplo e gosta de ser comandado por chefes que tenham o mesmo discortino. Apaixonado pela justiça e pela igualdade, tem horror às injustiças e deslizes na aplicação da regra, salvo quando se aproveita delas como feliz beneficiário. É muito cioso

* *L'Armée francaise em 1867*, p. 25.

de tudo que lhe é devido: víveres, soldo etc... e é muito reclamador, aliás, geralmente sem razão, por ser crédulo e mal informado. Por pedantismo procura parecer pior do que o é realmente. Fácil e agradável de comandar no fogo, parece indisciplinado e intolerável a quem ouve suas tagarelices no trem ou no bonde, quando está com permissão. Impressiona tão mal pelo fardamento como pelas conversas. O soldado tende para o relaxamento; o oficial para a elegância exagerada. O poilu não admite que se lhe toque nos cabelos; a cabeleira é sagrada; pôr-lhe a mão é cometer um sacrilégio. E como é difícil conseguir que ele faça a continência aos oficiais a quem não conhece! Esse gesto tão simples lhe custa mais do que lançar-se ao assalto. Em suma, tudo depõe contra ele. Os oficiais alemães, que, viajando na França antes da guerra julgavam-no pelo seu aspecto nas ruas e nos lugares públicos, fizeram mau juízo dele. Aliás, hoje não devemos lamentar muito essa opinião porque ela sem dúvida contribuiu bastante para fazê-los menosprezar o valor do nosso Exército. E esse menosprezo levou-os a cometer irreparáveis faltas de psicologia e, por conseguinte, de manobra.

Tal é o soldado francês – assim foi na história e durante a guerra, assim continuará a ser no futuro. O caráter de uma raça tão homogênea como a francesa conserva-se e se perpetua ao longo dos tempos. Em resumo, nosso soldado é um sentimental, que precisa ser conduzido com tato, bondade e atenção. O chefe que o sabe conquistar dele obtém tudo. Ele encontra a recompensa de seus esforços nas referências que o comando lhe faz. Que orgulho estar-se à frente de uma tropa francesa que se tem bem "na mão", devotada ao seu dever e disposta ao supremo sacrifício! Hoje, como há um século: "Feliz o general que sabe comandar franceses; pode tudo empreender e tudo esperar. Se sua alma é nobre e ardente como a deles, se seu coração e seus sentimentos são iguais ao de sua gente, não precisa contar os que o seguem, pode marchar, sem receio, contra o inimigo, por mais numeroso que seja; seu aspecto, seu gesto, o tom de sua voz valerão batalhões; o entusiasmo provocado pela sua presença e pelo seu nome levará maior intranquilidade às fileiras inimigas do que as baterias mais bem servidas." (*L'Armée selon La Charte*, general Marand, p. 144).

Da natureza delicada, sentimental, do soldado francês, decorre o processo de educação que lhe convém.

II – *Colocar a tropa em uma atmosfera de confiança é condição essencial de educação.* Para o educador poder fazer trabalho útil é preciso que os *educando tenham confiança*. A propósito repetimos: nada inspira tanta confiança como a de se sentir em uma boa organização. As causas de descontentamento, que geram a indisciplina, serão, então, reduzidas ao mínimo: a alimentação cuidadosa; os alojamentos limpos e bem arrumados; os refeitórios, lavatórios, salas de reunião e outros locais comuns, práticos e confortáveis, os serviços e as faxinas equitativamente repartidos; o quadro de trabalho bem estabelecido. Sente-se que há chefe no comando. Não é preciso mais para inspirar confiança aos homens. Realmente, a confiança resulta de um conjunto de impressões favoráveis. Não adianta nada repetir aos soldados na "instrução moral e cívica": "Tende confiança em vossos chefes!" Só falta o conferencista acrescentar: "Marche!" como se se tratasse de executar um comando. É colocar "o carro diante dos bois". A verdadeira teoria consiste em apresentar aos chefes o tema seguinte: "Eis aqui como deveis proceder para inspirar confiança aos vossos comandados".

Colocar a tropa em uma atmosfera de confiança é preparar o terreno em que se vai semear.

III – *Por seus processos de comando o chefe educa a tropa.* A sementeira moral não se fará em tal dia, de tal a tal hora, sob a forma de teoria ou de conferência. É trabalho de jornada inteira, que se recomeça no dia seguinte, do amanhecer ao apagar das luzes, e se prossegue diariamente, até o licenciamento. Não é distinto dos outros trabalhos e ocupações do soldado na caserna, porque se lhes superpõe constantemente. A educação não constitui assunto especial; é a resultante do conjunto dos atos de comando do chefe: ordens, conselhos, sugestões, "controles", sanções, que têm por fim assegurar a observação das regras da disciplina e a boa execução do serviço. O valor dessa educação dependerá da "maneira" pela qual o chefe ordenar, aconselhar, sugerir, "controlar", sancionar; do "processo" que empregar para se fazer obedecer e das circunstâncias em que agir.

Todo ato de comando pode ser visto sob dois aspectos: o fim e os meios. O fim é pôr em prática as prescrições regulamentares, impostas por decretos e avisos. Não vamos discutir essas prescrições

que variam pouco no tempo e no espaço, porque derivam das leis da guerra, cujas necessidades morais permanecem quase imutáveis. O que difere de um exército para outro são os processos de comando, os meios empregados para conseguir a observação dessas regras. É preciso levar em contar o caráter nacional, o modo de recrutamento e o estado social. Não se comanda mercenários da mesma forma que cidadãos-soldados de III República, franceses como norte-americanos ou ingleses. Frederico II dizia a M. Montazet, prisioneiro de Berlim: "Se eu comandasse franceses, fá-los-ia constituir as melhores tropas das quatro partes do mundo. Tirar-lhes algumas leves esquisitices, sem jamais atormentá-los por isso, alimentar o natural bom humor de seu espírito, ser justo para com eles até o escrúpulo, não apoquentá-los com bagatelas, tal seria meu segredo para torná-los invencíveis.* Esse rei psicólogo havia compreendido perfeitamente a "maneira" que convinha aos nossos soldados da época – e que, a 150 anos de distância, reconheçamo-lo com um ponto de admiração, ainda se aplica tão bem aos soldados de hoje. Ao mesmo tempo, ele compreendia a maneira adequada à natureza dos soldados prussianos aos quais brutalizava, porque eram brutos – e, tal continuaram a ser, bem o sabemos.

Haverá uma maneira-tipo que convenha invariavelmente a todos os franceses e possa ser posta em fórmula? É certo que não. Os processos ou meios de comando estão inscritos no coração do chefe – a judiciosa aplicação depende de suas qualidades artísticas: habilidade, tato e perspicácia... Comandar é uma arte e não uma ciência exata. O chefe que seja excelente organizador e instrutor, zeloso e fanático pode não passar de medíocre educador, que não chegue a fazer vibrar os subordinados – *mas é preciso que eles vibrem*. Os resultados a esperar de um processo de educação também dependem da natureza do chefe que o executa. Tal meio, que foi prodigioso com tal educador, não produzirá nada se for aplicado por tal outro. Inversamente, é preciso variar os meios de acordo com a natureza dos indivíduos a educar: certos homens são mais acessíveis do que outros aos apelos da razão, do amor-próprio e do sentimento; outros só escutam a voz do seu interesse...

Os processos não poderiam, então, ser impostos. Não se trata de redigir uma espécie de código de educação, trabalho, que iria contrariar

* Citação de *L'Education dans l'armée d'une democratie*, p. 49.

o princípio exposto no capítulo Organizar: "O chefe fixa o objetivo e deixa aos subordinados a escolha dos meios." O objetivo é educar, isto é, desenvolver o sentimento do dever e robustecer a força da vontade. Os meios são da iniciativa dos subordinados. Entretanto, esses meios, ou processos, assentam em alguns princípios fundamentais, quase unanimemente aceitos, que é preciso indicar aos jovens chefes. Os resultados da educação não se verificam por meio de exames ou de inspeções; também não aparecem nas pilhas de papéis que o comando exige de nós e pelos quais geralmente nos julga. Eles só se verificam na ocasião da guerra, quando não há mais tempo de reparar os erros. Então, nós – educadores de chefes – devemos fazer tudo para que esses últimos tenham a "boa maneira" de comandar os processos que convenham ao nosso soldado – *maneira* e *processos*, repito, de que resultará indiretamente toda a *educação moral* do soldado.

Examinemos alguns desses *princípios fundamentais*, que serão mais ou menos executados, de acordo com a alma e os dotes naturais que o chefe possuir. Alguns comandam com firmeza, sem hesitações, desde o ingresso na carreira das armas, outros são tão ineptos para lidar com o soldado que atingem a inatividade, tão inábeis como no dia em que receberam o galão. Esforcemo-nos, pois, por arrancar o segredo daqueles, de forma a desenvolver, em tempo, as qualidades destes.

IV – *Dá-se educação sobretudo pelo exemplo; o chefe deve ser um modelo vivo de tudo o que exige.* Eis o princípio fundamental, alicerce de toda a obra e tão velho quanto o mundo; basta enunciá-lo: *dar o exemplo*.

Não é preciso comentá-lo. A conduta do chefe atrai a dos subordinados. Estes imitam – e às vezes aperfeiçoam – os defeitos e as qualidades do seu superior. Pode-se estar certo de que eles não seguirão as lições do chefe que não pratique os preceitos que prega.

Não nos esqueçamos que o chefe é mais bem julgado pelos subordinados, que o veem agir o dia inteiro e sofrem as consequências de seus atos de comando, do que pelos superiores, mais fáceis de se deixarem iludir por falsas aparências. Um chefe incapaz, porém hábil, pode, por algum tempo, jogar terra nos olhos dos subordinados mas dia virá em que o seu prestígio artificial desaparecerá diante da revelação do seu verdadeiro caráter e do seu valor; e esse dia não tardará. O chefe que tem base, que conhece sua profissão e a exerce

conscienciosa e inteligentemente, cujas qualidades morais são dignas de respeito, logo se impõe à tropa.

A insinuação de todos os instantes produz seus efeitos. Com o correr do tempo a educação pelo exemplo acaba por influenciar os temperamentos mais rebeldes. A presença de um chefe irrepreensível no meio dos subordinados constitui lição prática permanente. É o método do caso concreto aplicado à educação.

Então, é dever precípuo dos superiores colocar à frente de cada unidade um chefe tão perfeito quanto possível e, se não o for – quem o será? –, melhorar ininterruptamente seu calor. Sua superioridade intelectual, moral e profissional assegurar-lhe-á uma autoridade indiscutível que lhe permitirá agir eficazmente na alma e no coração da tropa. Seu esforço de educação consistirá em transmitir à alma dos subordinados o que nele houver de melhor.

V – *O comando deve basear-se no direito e na justiça*. Esse princípio não carece de qualquer interpretação; não há casos na espécie. Deve ser aplicado como regra intangível. O edifício moral, lentamente construído, esboroa-se de repente no dia quando o chefe lhe prestar menos atenção.

Se, teoricamente, não há nada mais simples do que aplicar uma regra estabelecida, na prática a coisa muda. O que é justo para um chefe de absoluta honestidade moral não o é com a mesma evidência para outro, sem escrúpulos. Haverá coisa mais difícil do que demarcar os limites do direito e do favor? O chefe, ao apreciar o mérito, deixa-se muitas vezes inconscientemente influenciar por opiniões pessoais e por considerações estranhas ao serviço. Aquele que está por atingir os mais altos postos da hierarquia traz em sua esteira um grupo de jovens sedentos de proveitos e o futuro grande homem nem sempre fica insensível às suas bajulações. Muitos chefes se deixam iludir pelos meigos que, antes de responder a uma pergunta, interrogam a si mesmo: "De que resposta ele gostará mais?" ou pelos "corredores" que servilmente lhe imitam os gestos e as opiniões. De sorte que a mentira e a hipocrisia às vezes assumem aspecto de exteriorização de respeito! Com é difícil separar o mérito do subordinado dessas ilusórias aparências! Onde está o critério? O que ainda mais complica o problema são as diferenças de apreciação do mérito, conforme seja julgado por tal ou qual chefe.

Realmente, o que está bem para um nem sempre o está – pelo menos no mesmo grau – para outro. Cada qual julga de acordo com seu caráter, sua educação, suas ideias e, geralmente, suas prevenções. Na guerra, a mesma ação de brilho era diferentemente recompensada, conforme as divisões. Alguns chefes cobriram os subordinados de condecorações e de citações; para eles só havia super-homens sob suas ordens. Outros proclamavam alto e em bom som que se davam excessivas recompensas, porque o infante nada mais fazia do que cumprir com o dever penando, sofrendo e tombando. Desnecessário será dizer, entretanto, que esses últimos, tão parcimoniosos em relação aos outros, sabiam se fazer lembrar, pelos superiores, na hora em que elas eram distribuídas. Os modestos infantes consolavam-se com a sua desventura, admirando o peito de seu intrépido general, cheio de condecorações!

Se os erros de aplicação do mérito são imputados ao chefe, é preciso reconhecer, por outro lado, que os subordinados se julgam geralmente injustiçados, vítimas da sua parcialidade. Ninguém está em condições de julgar o próprio mérito comparado ao de seus camaradas. Quanta gente pensa valer muito mais do que vale! Geralmente os que defendem suas ambições com mais ardor são, precisamente, os que menores credenciais apresentam para justificar uma escolha ou recompensa.

O *direito*? A *justiça*? Como proceder para não se afastar muito da complacente linha de conduta que eles traçam? Responderei: escutar, sempre, apenas a voz da consciência; mas, para isso, seria indispensável que essa consciência fosse esclarecida por um sentimento absolutamente honesto e servida por um caráter firme. Muitas vezes sem se perceber, o chefe mergulha na injustiça e na arbitrariedade, pensando estar a resguardar as virtudes das suas funções. As ideias falseadas por uma educação acanhada e sectária tornam-no demasiadamente fraco para poder resistir às influências interesseiras que atuam em suas decisões. Pode ser sincero quando favorece os subordinados que pensam como ele, porque pensar assim significa estar certo, ter "talento", estar animado de "elevados sentimentos". Vê-se, pois, aonde pode conduzir uma tal concepção do direito e da justiça.

O remédio? Alargar cada vez mais as vistas daqueles a quem for conferida a honra de comandar a outros homens – mostrar-lhe

que, embora muito distante, há vários pontos de partida e diferentes caminhos a seguir para chegar ao campo de ação patriótica, o único que devemos cultivar, por todos os meios, na escola e na caserna, para *robustecer o caráter* dos indivíduos.

Chefes liberais, tolerantes, de caráter firme, com capacidade para julgar, são os únicos dignos de exercer comando no Exército de uma democracia. Esses jamais se esquecerão de que, em uma república, todo depositário de autoridade não é mais do que servidor da vontade nacional. Esse elevado espírito liberal e tolerante, aliado à compreensão das necessidades modernas, naturalmente fará com que os chefes vejam e tratem os subordinados como cidadãos livres, momentaneamente reunidos sob suas ordens para cooperar na defesa nacional.

VI – *O chefe trata os subordinados como colaboradores conscientes de seus deveres e não como inferiores sujeitos às suas vontades*. Sob bandeira, em tempo de paz ou na trincheira, em tempo de guerra, o cidadão cumpre um dever de consciência. Ele compreende as necessidades da organização militar e sabe que a coesão do Exército exige que uns comandem e outros obedeçam. Quem comanda uns, obedece a outros. É uma cadeia de boas vontades ativas, vasta associação moral, onde em postos e com encargos diferentes todos trabalham para o mesmo e único fim: a grandeza da Pátria. Por isso, os subordinados são colaboradores dos chefes.

Para que essa colaboração seja real e efetiva, é preciso, em certos limites, ligar – por vínculos morais o subordinado ao comando. Eis porque, como foi dito anteriormente (Organizar), antes de dar uma ordem o chefe se informa junto aos que terão de executá-la. Preocupa-se com a viabilidade da decisão que tem em vista tomar, ouve as objeções e vê se tem fundamento. É claro que tal proceder em nada lhe diminui a responsabilidade perante o comando superior.

Ainda pode levar mais longe esse princípio de estreita colaboração. Muitas vezes – e quantas! – os subordinados, em vez de trabalhar em harmonia, vivem em rivalidade mais ou menos aguda. Nesses casos, o chefe deverá fazê-los sentir que não basta cada um fazer da melhor forma possível, porque a convergência dos esforços resulta da harmonia do trabalho. A melhor maneira de se conseguir isso consiste em agir às claras, de modo franco, lealmente com todos.

VII – *Comandar é convencer*. O chefe esforça-se por obter o acatamento dos subordinados. Há sempre interesse nessa conquista. O francês gosta de saber o que faz. Não lhe basta dizer: "Vá a tal lugar fazer isso." Ele quer saber o porquê. Nas sessões de teoria, ouve-se geralmente: "Deveis fazer isso, deveis fazer aquilo." O bom educador não deixará de dizer *porque* sempre que disser *deveis*. À primeira vista parecendo um rezingueiro, no fundo nosso homem tem razão. Apenas o motivo não seria suficiente para conservá-lo no cumprimento do dever. Ele começa a esmiuçá-lo. Como fazê-lo prosseguir no rumo certo?

VIII – *O chefe conquista o coração dos subordinados pela bondade.* Em minha carreia tive a ventura de servir sob as ordens de um coronel que, ao deixar o comando, disse-me: "Tenho por princípio tornar o serviço agradável aos meus subordinados." Esse homem de coração executava esse princípio. Por sua *bondade* havia conquistado a estima de todos. Ouço objetarem: "Sim! É fácil tornar o serviço agradável! Basta mandar ressonar o dia inteiro e fechar os olhos a todas as faltas da disciplina". Que seria da autoridade do chefe que assim agisse? Pois meu coronel era tão estimado quão respeitado, porque possuía as mais belas virtudes militares. Os que criticam essa "maneira" são os egoístas e os ambiciosos para os quais os atos de comando contêm uma segunda intenção. Nem sempre é fácil satisfazer as exigências dos superiores sem desmerecer a simpatia dos subordinados. Quanto mais o chefe se afasta da tropa, menos lhe compreende as necessidades morais. Em consequência, muitas vezes as ordens provindas de cima a indispõem pela inépcia ou pela inoportunidade. Contudo, o chefe de caráter esforça-se, respeitosamente, para que elas sejam modificadas de acordo com as circunstâncias. É natural que ele hesite em comprometer a carreira, insistindo com demasiada energia. Ainda é questão de "jeito". Infelizmente, para agradar ao superior, não falta quem grite "mata": quando ele disser "esfola".

Será, então, preciso preocupar-se com a opinião dos subordinados a ponto de procurar ser-lhes sempre agradável? Claro que não. Há um caminho único a seguir – repetimos: o da consciência e do dever. Um chefe naturalmente bom poderá, pela delicadeza de seus processos, facilitar a aplicação de ordens severas, imprimir todo

rigor inútil. Ele assim procederá sem ter a ideia de agradar ou desagradar, mas apenas porque é bom. Sua bondade chegará a interessar-se por tudo que disser respeito aos subordinados, quer se trate de assunto de serviço ou de sua vida privada. Esse interesse se manifestará por atos. Ouvirá as lamúrias de uns e de outros e procurará atendê-los dentro das possibilidades. Amparará com decisão a concessão das recompensas que tiverem merecido. Tomará sua defesa, em todas as causas justas. Enfim, será sempre benevolente, generoso e perdoará facilmente. O chefe que – pelas belas qualidades morais e intelectuais e pelo valor profissional – tiver sabido conquistar o respeito e a admiração dos subordinados também será por eles estimado.

Aquele que, menos favorecido pela natureza, procurasse imitá-lo a fim de captar a simpatia dos subordinados não conseguiria iludi-los por muito tempo. Os subordinados logo se aperceberiam da comédia representada. Torná-lo-iam ridículo. Afeição não se impõe; resulta de um conjunto de fatos independentes da vontade. "Por que é este estimado e aquele é detestado? Não nos referimos ao superior que agrada aos subordinados porque não os comanda. Há inúmeros chefes, exigentes e firmes, que são adorados por sua gente. É porque os soldados não se iludem quanto ao valor de quem os dirige. Estimam a este porque o consideram capaz, porque ele se ocupa de seus interesses materiais, porque é sempre imparcial e justo, porque se atreve a tomar sua defesa quando é preciso, porque tem esse 'não sei que' indefinível que não se aprende nos livros. Detestam àquele porque o consideram inepto para a função, egoísta, mais preocupado em não assumir qualquer responsabilidade do que em assegurar-lhes o bem-estar, sempre receoso de um 'caso', negligente, servil diante dos superiores, grosseiro com os subordinados, mas pusilânime quando estes repelem o tratamento... enfim, tudo porque lhe falta exatamente aquele 'não sei que' o qual faz do primeiro artista e do outro um velhaco vulgar." (*Education intellectuelle et morale du chef de section*, p. 62). Então, não se trata de se mostrar bom, justo e cuidadoso com esse bem-estar em vez de se contentar em parecê-lo. Essas sugestões só serão úteis aos jovens chefes que possuírem essas qualidades, a fim de saberem pô-las em prática, desde o início da carreira. Quanto aos outros – que não têm

bondade, nem espírito de justiça nem respeito aos humildes – *seu lugar não é no Exército*.

Essa afeição dos subordinados pelo chefe dá à disciplina uma força que lhe não proporcionam nem os melhores regulamentos nem as mais lindas preleções. Não há nada que resista ao sentimento. "Não notamos os defeitos dos que amamos, nem as qualidades dos que aborrecemos." O amor é a fonte de todos os devotamentos. O francês que dá o coração – e o entrega facilmente – não se pertence mais; torna o chefe o dono da sua vontade. Eis como é fácil mantê-lo no caminho do dever!

IX – *Cônscio de sua autoridade, senhor do coração de seus homens, basta apelar para o amor-próprio de sua tropa para o chefe obter prodígios dela*. Se cada soldado esforçar-se por não ficar atrás do vizinho e cada unidade por ultrapassar as que lhes progridem ao lado, o caminho do dever só poderá conduzir à Vitória. O amor-próprio será o maravilhoso ímã que atrairá para a frente indivíduos e coletividades. Na França não se precisa de muito esforço para desenvolver o amor-próprio; ele nasce espontaneamente em toda parte em que muitos homens trabalham em comum. O chefe não tem mais do que inventar os estimulantes. É bom tudo o que distingue o homem de seus camaradas: distintivos de especialistas, recompensas, prêmios, condecorações etc... É sabido o partido que se tirou da emulação durante a Grande Guerra. A cruz de guerra provocou bom número de ações brilhantes. Seu efeito ainda teria sido mais considerável se ela não tivesse sido prodigalizada aos não combatentes, ávidos por exibir uma recompensa que os fizesse passar por combatentes. A *fourragère*, estimulando o brilho coletivo, desenvolveu a emulação entre os regimentos, que se esforçavam por ultrapassar uns aos outros. Em tempo de paz, é preciso recorrer a meios de emergência. Não precisaremos ir muito longe: usamos fartamente as felicitações e os cumprimentos. "Antes de empreender difícil manobra ou penosa marcha, dizei a vossos comandados que, conhecedor da sua energia e disposição, do seu entusiasmo e valor, estais certos do êxito. Na véspera de uma revista, em vez de importuná-los com inspeções preliminares minuciosas que lhes atrapalhem os preparativos, dizei-lhes que lhes confiais o brilhantismo da apresentação. No dia seguinte, não deixeis de verificar se eles corresponderam à vossa confiança

e não hesiteis em felicitar um soldado em presença dos seus camaradas. Por insignificante que pareça o estímulo, proporcionado pelos elogios, sensibiliza o homem para toda a vida. Tirai de forma um bom soldado e mandai-o executar voltas ou o manejo da arma na frente da sua esquadra; chamai a atenção, como exemplo, para o uniforme impecável de um outro. Inversamente, reprimi em presença dos seus camaradas os que cometer falta. Sem ofendê-lo nem humilhá-lo, procurai dizer-lhe o que lhe toque o amor-próprio: por exemplo, que seu relaxamento vos surpreende, que fazíeis melhor juízo dele, que estais certo de que sua negligência foi ocasional." (*L'Education dans l'armée d'une democratie*, p. 112). Poder-se-á dizer que sejam infalíveis esses processos de comando que visam à razão e aos sentimentos? Dolorosa interrogação! É preciso não ter ilusões: o homem pende mais naturalmente para o mal do que para o bem. Os apelos feitos ao cumprimento do dever por meios persuasivos não são aceitos por todas as naturezas. Alguns não os atendem com regularidade. Para esses a bondade não bastaria; seria inoperante. Tenderia para a fraqueza e, por conseguinte, para a anarquia e a desordem, quando o chefe deve recorrer a processos enérgicos.

X – *O chefe alia a firmeza à bondade; é sempre exigente sem jamais ser ranzinza.* "Mão de ferro em luva de veludo" é como se costuma dizer para caracterizar o verdadeiro chefe. Depois de tomar uma decisão, não admite qualquer insinuação e se mantém inflexível a qualquer pedido de reconsideração, salvo quando se tiver enganado (ver primeira parte). É preciso lembrar-se que toda ordem, cuja execução não for fiscalizada, caduca imediatamente. O homem é preguiçoso. Toda medida que lhe contrariar os hábitos obriga-o a um esforço de vontade. Se o chefe não lhe exigir esse esforço, o subordinado irá fazendo cada vez menos força, vai-se arrastando até chegar à inércia, o que lhe custará muito. O bom chefe conserva sua máquina de fogos acesa, sendo constante e uniformemente exigente. É mau processo de comando relaxar a fiscalização e deixar de dar pressão à máquina, de quando em quando. É por um trabalho continuado, perseverante e não por uma série intermitente de solavancos que se estabelece a disciplina ou se assegura a boa marcha do serviço. Ser exigente não significa

ser minucioso, espírito de "ordem unida". Para ser obedecido, o chefe não deve afogar os subordinados em um dilúvio de ordens e de prescrição nem enervá-lo com uma fiscalização perturbadora e inoportuna. Às vezes, quanta coisa intempestiva! Naquela tempestuosa jornada de 11 de setembro de 1914, de que todos os sobreviventes hão de se lembrar – ainda que em perfeita ordem, os três batalhões de meu regimento se alongavam nas estradas do Oise, em perseguição ao "boche" batido no Marne – o coronel ia esbravejando da testa à cauda da coluna, para fazer tirar os lenços que os homens haviam enrolado no pescoço para se defenderem um pouco da chuva que caía! "Façamos respeitar a disciplina de marcha!" Gritava ele, fora de si. Não dúvida de que estaria certo, desde que ele tivesse sabido escolher uma oportunidade... Nada irrita mais o subordinado que os chefes estarem "em cima" dele e recriminá-lo – e nada é mais contraditório à organização racional do trabalho (ver primeira parte).

Em geral, os regulamentos bastam para assegurar a boa execução do serviço. Contudo, os chefes empenham-se em complicá-los, até lhes desfigurar o espírito, pelas notas de serviço em que pretendem interpretá-los. É um péssimo hábito. O bom chefe escreve e fala pouco. Fora das sessões de instrução, sua ação de fiscalização e de "controle" se exerce com tato, sob a forma de educação dos subordinados imediatos e não por meio de intervenções diretas, às vezes grosseiras, na parte que lhe toca. Assim, age firme e sereno...

Entretanto, se encontrar resistências, deve quebrá-las impiedosamente. É para isso que ele deve reservar a arma que o regulamento lhe põe nas mãos: a punição.

XI – *Para as faltas graves o chefe dispõe de inúmeros castigos com os quais, entretanto, não deve jamais ameaçar os subordinados*. A punição é um auxiliar no comando, de emprego excepcional. O chefe só recorre a ela quando todos os outros processos forem ineficazes.*

* NT – O nosso RISG, de 19 de dezembro de 1929, prescrevia em seu art. 349: "É dever primordial dos chefes esforçarem-se pelo desenvolvimento da educação de seus subordinados, a fim de obterem destes uma disciplina voluntária, inspirada nos elevados sentimentos de dedicação à Pátria e exato conhecimento do dever. Quando, depois de empregados, todos os esforços nesse sentido tiverem de aplicar castigos, apreciarão cuidadosamente a gravidade da falta e todas as suas circunstâncias.

No entanto, ameaçar o subordinado porque é preciso evitar desenvolver o temor do castigo. O bom soldado não deve ter medo de nada, nem mais das punições do que do inimigo. Procede como deve porque a consciência lhe ordena e para não desmerecer o conceito dos chefes e camaradas; seus atos devem ser ditados pelo sentimento do dever de uma cooperação livre e não pelo receio de que porventura lhe possam inspirar os castigos. Se chega a cometer falta é por casualidade. E o chefe, que conhece seus esforços para se não afastar da boa norma de conduta, perdoa-o com uma advertência adequada. Punir um bom soldado é arriscar produzir efeito inverso,* ao que se procura pela educação; em vez de estimulá-lo, poderá abatê-lo, porque ele se julga diminuído moralmente e, também, pelo contato com os maus elementos por ocasião do cumprimento da pena. Então, o chefe deve perdoar muito – em princípio todas as faltas dignas de perdão e que possam ser perdoadas, a menos que não se degenerem em hábito. Jamais fará quaisquer comentários ofensivos ou deprimentes ao transgressor ainda que ressalte ensinamentos decorrentes do fato.

Diante de faltas graves, é preciso proceder com rigor, não só para corrigir o culpado como, sobretudo, para dar o exemplo. Ainda que raras, há naturezas rebeldes à educação. Depois de verificar a falência dos meios persuasórios, de perdoar várias vezes, o chefe recorre à arma reservada – e então não deve recear ser duro, tanto mais severo quanto mais indulgente e paciente tiver sido até então. É uma lambada necessária. Contudo, só desfere o golpe depois de estar certo de que não o fará em falso, o que seria mais lamentável do que se tivesse demonstrado fraqueza, deixando de castigar. É preciso ter certeza de atingir o verdadeiro culpado. Diz a sabedoria popular que "é preferível absorver 100 culpados a condenar um inocente." Logo, impõe-se uma investigação prévia: a menor dúvida resulta em favor do acusado. Leva-se a ele em conta o passado, a espontaneidade de sua submissão à disciplina, seu caráter e as cir-

* NT – A finalidade da punição é corrigir e dar exemplo; não é fazer sofrer. O nosso RDE, em seu artigo 62, prescreve: "a autoridade que impõe pena disciplinar procurará estar ao corrente dos efeitos produzidos no transgressor pela punição, não só quanto à sua saúde, como ao seu estado moral, a fim de relevá-la ou propor à autoridade superior competente a relevação do resto da pena, se assim julgar necessário.

cunstâncias em que cometeu a falta. O chefe que pune pronuncia um pequeno julgamento que pode ter graves consequências para a carreira do subordinado. Muitas vezes ele age irrefletidamente, esquecendo-se disso.* Por exemplo, não é recomendável agravar sistematicamente as punições impostas por nossos subordinados, sob o pretexto de reforçar-lhes a autoridade. Se a punição foi injusta, além da sua autoridade não se esforçar com isso, tal ato vai, também, afetar a nossa. Ademais, nem todos os subordinados merecem a mesma confiança do chefe. Assim, voluntariamente ou não, podem deturpar-lhe o pensamento e exercer uma ação contrária à sua. Uns comandam no duro ou têm a "mão pesada". Outros tendem facilmente para a arbitrariedade ou a parcialidade. Outros, enfim, por preguiça, limitam-se a tomar conhecimento do fato a investigar. Como, em geral, são punições que ameaçam a tranquilidade da tropa, é fiscalizando os atos de comando de seus subordinados que o chefe prosseguirá o trabalho de educação. Assim faz reinar a justiça sem a qual não há beleza moral.

Cumprida a punição, ninguém deve guardar rancor. O subordinado dirá a si mesmo: "Faltei, paguei, estou quite com o regulamento. Daqui em diante, esforçar-me-ei por observá-lo melhor." Por seu turno o chefe não deverá dizer: "Eis um homem que, daqui por diante, conservarei "de olho" e a quem deixarei à margem dos favores e das recompensas; mas, pelo contrário: "Ele caiu em falta e foi punido; não falemos mais nisso. Não quero que ele pense que lhe guardei prevenção. Isso seria diminuir os anseios de reabilitação que o castigo deve estimular." É preciso firmar nos subordinados a convicção de que o superior, quando pune, inspira-se somente no sentimento do dever e no benefício do serviço. Aconselha-o, orienta-o, encoraja-o e acompanha com interesse os esforços que ele faz para se corrigir do defeito que o levou a proceder mal. Assim como o médico precisa atacar a causa para curar o mal, o chefe deve procurar a origem da falta. Para prevenir a sua repetição, aplica ao culpado a regra da higiene moral

* NT – O nosso RDE (art. 49, § 1º) estabelece que na aplicação da pena disciplinar são proibidos quaisquer comentários ofensivos ou deprimentes, permitidos, porém, os ensinamentos decorrentes do fato desde que não contenham alusões pessoais.

correspondente. Depois, "interroga sua consciência. Pergunta-lhe se teve alguma responsabilidade na falta cometida, seja por ausência de fiscalização, seja por ter dado ordem intempestiva, seja por seu nervosismo no comando. Tira disso um ensinamento para o futuro. É desse modo que, empenhando-se em educar a sua tropa, o chefe aperfeiçoa-se sem cessar. Graças ao seu conhecimento, cada vez mais profundo, da natureza humana e ao desejo ardente de se tornar mais eficiente, ele tende a ser o chefe perfeito, para o maior bem da disciplina e, por conseguinte, do prestígio do Exército". (*L'Education dans l'armée d'une democracie*, p. 123).

XII – *A recompensa faz* pendant *com a punição. É preferível abusar das recompensas a punir uma só vez injustamente*. A punição não passa sem a recompensa. É essa que, pelo contraste, dá valor àquela, assim como a chuva faz apreciar o bom tempo e a doença faz desejar a saúde. A recompensa é, em geral, o melhor estimulante para o homem, enquanto a punição destina-se apenas a certos temperamentos. Daí a conveniência de usar amplamente das recompensas. O francês as cobiça muito. Logo que se lhe percebe uma boa intenção, é preciso dar-lhe uma demonstração de aplauso. Como dissemos ao falar do amor-próprio, é de grande valor uma palavra de aprovação proferida com oportunidade e com a entonação necessária ou, ainda mais, um louvor no "Boletim" do dia. Acrescentemos ainda que o homem gosta muito da diminuição do tempo de um exercício e, mesmo, se possível, ser dele dispensado; de uma refeição melhorada e, se a etapa o permite, regada a vinho ou, ainda melhor, uma dispensa extraordinária do serviço. Alguns chefes não sabem graduar os processos de comando; é-lhes indiferentes que o soldado proceda bem ou mal. Só obtêm resultados vulgares. Outros têm por princípio distribuir parcimoniosamente os elogios "para não barateá-los". Como conhecem pouco a alma do soldado de seu país! O francês não se cansa de ser elogiado, sobretudo *coran populo*.* Um louvor que não seja absolutamente merecido, ainda mais o encoraja. Desculpemos, então, esse pequeno defeito nacional pelo bem que poderá prestar.

* NT – Diante do povo, ou melhor, à vista de todos.

XIII – *A educação militar não é feita apenas de sentimento; o subordinado deve, pois, submeter instantaneamente a sua vontade à de um chefe desconhecido que, por seus galões, simbolize a força da autoridade e a organização hierárquica*. De fato, seria imprudente fazer assentar toda a educação militar nos recursos afetivos, porque o subordinado muito ligado à pessoa do chefe arrisca-se a perder de vista a noção elementar da disciplina. Se o chefe morre, quebra-se o encanto e a tropa fica sem comando. Por isso, a vida militar deve habituar o homem à disciplina impessoal. O soldado que se entrega a um chefe querido submeterá sua vontade com o mesmo empenho e o mesmo devotamento à de um chefe novo ou interino que, para ele, simbolize a força da autoridade e a organização hierárquica. Se todos os chefes souberem fazer-se estimar, o soldado colocá-los-á indiferentemente em um pedestal de veneração, e a passagem de um para outro se fará sem dificuldade.

Inversamente, o verdadeiro chefe encerra, em si, uma personalidade autoritária, arrebatadora, que se revela nas ocasiões. Ela não procura convencer; ordena e exige sem explicações. Reprime imediata e severamente toda falta cometida pelo soldado estranho que encontra. Nesse caso, a repressão não exige as mesmas minúcias nem os mesmos cuidados que quando se trata de uma falta cometida na unidade. Já não tem o mesmo caráter educativo; tem por fim impor, intransigentemente, o respeito à regra violada. Aqui é o policial, depositário de uma parcela de autoridade, que exerce em nome da lei. E os oficiais, sargentos e graduados devem desempenhar o papel de policiais diante de todos os seus subordinados do Exército.

Há militares que, longe das vistas dos chefes diretos, adotam modos e atitudes que não teriam em presença deles. Isso provoca que é antes o receio do castigo do que a obediência completa e consciente, imposto pelo sentimento do dever, que os conserva no bom caminho. Esses relaxamentos dos laços da disciplina se traduzem, sobretudo, nas incorreções do uniforme e nas lamentáveis negligências na execução dos sinais exteriores de respeito. A espontaneidade e a correção dessas exterioridades são índices seguros do grau de disciplina de uma corporação militar, bem como da educação profissional e moral dos seus elementos.*

* NT – Em seu artigo 1º, estabelecia o nosso RISG de 1920 que "as manifestações da disciplina são tão importantes em um Exército que bastam para caracterizá-lo".

Já dissemos que o nosso soldado porta-se mal e que o jovem oficial geralmente lhe dá mau exemplo. Todo chefe deve reagir contra esses hábitos detestáveis, a fim de que o nosso querido Exército não apresente aparências pouco recomendáveis ao seu valor. O único meio é reagir com rigor contra os delinquentes. Fechando os olhos ou deixando punir, o oficial tornar-se transgressor da disciplina e cúmplice do culpado.

XIV – *O fim da educação moral é desenvolver a consciência do dever e robustecer a força de vontade, as quais continuam a exigir constante cuidado do educador.* Acabo de passar em revista os diversos modos de ação, persuasivos e corretivos, de que o chefe deve dispõe para fazer o soldado entrar e perseverar no cumprimento do dever. Contudo, em matéria de educação, não basta que a disciplina seja respeitada. É indispensável que o superior obtenha dos subordinados obediência completa, espontânea e consciente. A disciplina só é real e proveitosa quando se traduz em atos voluntários do subordinado, ditados pelo sentimento do dever de uma cooperação livre. Nada teremos obtido, sob o ponto de vista moral, enquanto o homem não seguir o bom caminho por si mesmo, sem sofrer influências estranhas. É preciso que o soldado, longe da tutela de seu chefe, seja capaz de discernir onde está o bem e proceder corretamente. É desenvolvendo-lhe o sentimento do dever e robustecendo-lhe a força de vontade que o educador consegue torná-los *senhor de si mesmo*.

A constante prática de pequenos deveres em tempo de paz leva, insensivelmente, ao cumprimento do dever supremo na guerra: o sacrifício da vida. Não existe solução de continuidade na gama dos deveres.

O mau soldado de tempo de paz pode tornar-se um herói no campo de batalha, porque é geralmente um indivíduo independente, um "largado" que, para salientar-se, é capaz de se aventurar ao empreendimento mais temerário. Em uma companhia sempre é bom poder-se contar com alguns destemidos desse gênero. Entretanto, a guerra não consiste em uma série de ações de desprendimento pessoal. Requer coragem tenaz e perseverante, inquebrantável espírito de disciplina, constância no esforço, abnegação e devotamento, todas as qualidades morais que são o apanágio do bom soldado. Habituemos, pois, os nossos subordinados a cumprir seus deveres de paz, visando à sua educação para a guerra.

Muitos pensam que, para não cair em falta, basta respeitar a letra das ordens e instruções; entretanto, falta-lhes o essencial: o gosto. Profissional é aquele que tem o senso de que faz; quem trabalha com alma e não displicente, apressada ou atabalhoadamente como quem se descarta de incumbência incômoda e fastidiosa. É indispensável que na execução o coração tome parte tão ativa quanto a inteligência: "O verdadeiro chefe, aquele que quer ser digno da honra de comandar a outros homens, deve ter um sentimento tão elevado do dever que jamais transija com a sua consciência. Não se contenta com o ato de presença; entrega-se à função com toda a alma e toda a inteligência. Faz uma ideia tão alta do seu sacerdócio, que o pratica de maneira a elevá-lo cada vez mais. Considerar-se-ia um indigno cabotino, caso se contentasse em exibi-lo nas cerimônias exteriores. Não trabalha para receber cumprimentos ou recompensas, mas apenas para ter a satisfação do dever cumprido. É um homem que não exerce a profissão pelo cálculo frio dos estreitos interesses imediatos ou remotos; deixa-se conduzir por um ideal, por uma inspiração generosa, sem poder dizer, ao certo, o que ganha quem se devota a amar o bem pelo bem, o belo pelo belo, a verdade pela verdade, sem haver previamente estipulado seu lucro, porque o sacerdote do dever é um homem de convicção: tem a fé na grandeza de sua missão."*

O homem consciente do seu dever pode, entretanto, não ter coragem moral pra cumpri-lo. É porque a vontade não lhe está suficientemente firme e se esquece de que muita gente se deixa desviar do bom caminho por mil e uma tentações que a seduz em outras direções. Somo levados a proceder mal por negligência, preguiça, vaidade..., enfim, e especialmente, pela "carneirada", para "ir na onda", para não se incomodar! Na França, chega-se quase a ser ridículo quando se obedece à lei e se observa os regulamentos.

A vontade pode ser educada de maneira metódica. Habituemos nossos sargentos e graduados a *querer*, a querer corrigir os defeitos, subjugar os esmorecimentos, vencer as dificuldades da vida. Dominando-se, dominam-se, de certa forma, os acontecimentos. Que eles assumam o compromisso de fazer bem tudo o que devam fazer, mesmo as coisas mais insignificantes. Começarão por pequenos esforços de

* *Education intellectuelle et morale du chef de section* (Cmt. Zeland, p. 59).

vontade: a ser pontuais, se tiverem tendências para o atraso; a escrever de forma legível, se tiverem o hábito de rabiscar; a levantar cedo, se forem preguiçosos; a serem caprichosos, se forem relaxados. Cada vitória conquistada sobre si mesmo tempera a vontade. A indolência é a maior inimiga da vontade, a preguiça inconfessa que se esconde sob falsos ares de trabalho. Escutai os malandros encarecer as raras manifestações de trabalho a que se veem obrigados. Não há sempre excelentes pretextos para se justificar? O soldado, mau atirador, acusa o fuzil de não ser ajustado; o sargento que não sabe ler a carta acha que ela está mal feita; o próprio oficial, muitas vezes, não se oculta atrás das dificuldades que encontra (falta de graduados, grande número de empregados etc...) para se desinteressar da instrução? São raros os que opõem resistência à impulsão do chefe, e mais numerosos os que se deixam dominar por seu espírito indolente. Combatamos a preguiça. Ao mesmo tempo, proporcionemos aos nossos subordinados os meios de se desenvolverem intelectualmente. A educação visa ao espírito tanto quanto o coração. Um dos primeiros deveres do educador é aumentar constantemente os conhecimentos gerais dos subordinados. A ignorância gera a maior parte dos males de que sofremos, direta ou indiretamente: a crueldade, as superstições, as prevenções, os desmazelos físico e moral e, mais frequentemente, a estupidez sob todas as formas. Estamos em uma época de assombroso declínio da instrução. Que excelente oportunidade para a ação de todo chefe cioso de seu dever de educador!

XV – *A ação educativa do chefe completa-se pelo emprego de certos meios artificiais que têm por fim exaltar o moral do soldado*. É exclusivamente nesse ambiente favorável ao desabrochar dos bons sentimentos em que tudo funciona bem, em que chefes e comandados estão solidamente unidos pelos laços de uma disciplina esclarecida e digna, inteligente, bondosa, em que se ministra naturalmente a educação moral, de manhã, à noite, apenas pela presença do chefe no meio da sua tropa. É exclusivamente nesse ambiente – repetimo-lo, alto e bom som – que a educação moral, tal como é dada habitualmente, sob a forma de conferências, palestras e leituras é capaz de dar resultados. Essas mesmas preleções feitas por um chefe que não ouve nem sente o coração da tropa, se não chegarem a ser prejudiciais, serão, pelo menos, inoperantes.

Conferências, palestras e leituras constituem um conjunto de meios a que chamarei artificiais – por oposição a todos os que o chefe encontra naturalmente no coração – e que, acrescidos de outros a que me referirei mais adiante, completam-lhe com muita felicidade a ação educativa.

A tropa que tem a ventura de ser posta nas *condições ideais de receptividade* acima enumeradas: organização perfeita, grande valor profissional dos chefes, confiança e estima recíprocas está, sem dúvida, possuidora da melhor mentalidade. Os meios artificiais têm por fim exaltar seu moral ao grau mais elevado. O chefe, admirado e estimado, poderá empolgar sua gente quando falar. Suas conferências e teorias morais serão vibrantes; suas leituras bem escolhidas e bem proferidas. Os fatos históricos que citar, como exemplo, impressionarão vivamente o auditório.

Os meios artificiais ainda compreendem: as revistas e paradas militares; o canto e a música; as sessões recreativas. Contudo, entendamos bem: é preciso que cantos, música e diversões artísticas sejam organizados por um oficial especialmente escolhido pelos seus pendores. Não se trata de deixar cantar quem quiser e como quiser. As sandices de nossas canções populares, que constituem o repertório de nossa gente, nem sempre são de alcance moral recomendável. O oficial procurará cantores que tenham voz; declamadores que saibam dizer; indica-lhes canções, trechos de poesia, tirados dos melhores autores.

Uma tropa, assim moralmente preparada, está em condições de afrontar os maiores perigos. Nada há para se temer: os chefes que tiverem sabido educar dessa forma, em campanha, saberão empregar os meios adequados à conservação da sua integridade moral. Chegados ao alto da hierarquia, esses oficiais não se esquecerão do que praticam tão bem, quando serviam na tropa. *Distinguirão o possível do impossível*. Sem dúvida, a palavra *impossível* não é francesa. O poilu acaba de demonstrá-lo mais uma vez. No entanto, invocado em má ocasião, o impossível arrisca-se a estragar o instrumento que o produz. Foi o que escapou de acontecer.

XVI – *A educação dos oficiais consiste em lhe manter o "fogo sagrado" guiando-os resolutamente para as modernas necessidades de*

sua função. Ouço a objeção: para cumprir tão bela missão educacional seriam precisos oficiais perfeitos – e, santo Deus! – o oficial é apenas um homem. Como todos, ele tem algumas qualidades e muitos defeitos.

Evidentemente.

Também, para realizar obra que se aproxime o mais possível do ideal que acabo de fixar, é preciso haver continuidade na *educação do educador*. Não há exagero em dizer que a necessidade da educação ainda é mais imperiosa para o oficial do que para o soldado. Em relação a esse, trata-se de um trabalho preparatório de formação moral; o terreno a cultivar é quase virgem. O oficial, pelo contrário, tem conhecimento de todos os deveres e, em geral, cumpre-os zelosamente no início da carreira. Por definição, todo jovem aspirante "tem fé em sua missão". É com as mais belas ilusões que ele abraça a carreira militar. Na monotonia das guarnições e, sob a influência – por vezes deprimente – de contingências estranhas ao serviço, ele chega a ser vítima de momentos de desânimo e até de dúvidas e desencantos. Não suporta sempre sem revolta as inevitáveis decepções que experimenta todo indivíduo ardoroso e compenetrado ao tomar contato com as tristes realidades da vida. Se não se tomar cuidado, o "fogo sagrado" dos primeiros anos corre o risco de se extinguir. O papel dos chefes mais graduados consiste em conservá-lo cuidadosamente por uma ação das mais vigilantes, fundamentada nos mesmos princípios de Direito, de Justiça, de Bondade e de Firmeza como a que aconselham a seus oficiais usarem com os soldados. Direito e Justiça sobretudo! Quantas carreiras comprometidas ou, mesmo interrompidas, pela ausência desses princípios!

Essa ação moral revestirá o caráter de exigência especial. Não esqueçamos que a missão essencial do chefe é guiar o soldado no caminho do Dever. Um só erro de conduta de sua parte pode ter consequências lamentáveis, na formação moral da tropa. É por isso que o menor desvio de um oficial atinge mais profundamente a grande família militar do que a falta cometida por um soldado qualquer. A opinião pública julga nossos atos sem benevolência. Ela é ainda mais severa quando nota que os chefes de conduta menos recomendável são precisamente os mais exigentes e os mais duros com os subordinados.

No interesse da disciplina e do bom nome do Exército devia-se, pois, exigir muito mais do oficial que do soldado e aplicar-lhe os regu-

lamentos militares com todo o rigor. Sem embargo, o chefe procurará ser ainda menos ranzinza e mesquinho com ele do que com a tropa. As detenções impostas por ninharias geralmente produzem efeito contrário ao que se deseja. Se o oficial tem consciência do dever (e não é esse o caso geral!?), sua falta é um acidente que ele é o primeiro a lamentar; uma simples observação deve bastar para reprová-la. Ao contrário, o oficial que trabalha "no mole", sem empenhar seu coração na função, comete verdadeiro abuso de confiança que deve ser reprimido severamente. Alguns astuciosos fingem ter melhorado para ficar sossegados, mas nem por isso tomam gosto pela profissão. É preciso observá-los e colocá-los em contingências tão desagradáveis como as que são previstas para os incorrigíveis vulgares.

Essa educação deve ser conduzida com o cuidado de tornar o oficial cada vez mais apto à função. Para realizar boa obra, não basta ter o culto da profissão, tal como se aprendeu na mocidade; é preciso querer aperfeiçoar-se constantemente em sua prática. O oficial não deverá confundir o sentido das palavras tradição e rotina. Depositário das gloriosas tradições do Exército, ele não poderia cristalizar-se na contemplação do passado. Se os grandes princípios da guerra são imutáveis, os meios de ação e os processos de combate transformam-se sem cessar. Quem pôde prever o emprego que acaba de ser feito dos carros de assalto, dos gases asfixiantes, dos lança-chamas, da barragem rolante etc...? Na ordem moral, o grande poilu, "de carne e osso", como seus antepassados não tinham, entretanto, uma mentalidade diferente da do soldado teórico, que os livros nos apresentavam, e essa mentalidade, por sua vez, não evoluiu de 1914 a 1918?

Se tudo está em constante transformação, os processos a que a Grande Guerra recorreu não nos podiam hipnotizar. O ensinamento mais certo a tirar dessa conflagração é que o Exército deverá acompanhar o progresso científico e a evolução social, prever, a tempo, a utilização que a guerra poderá fazer das invenções e das descobertas, e adaptar-se rapidamente às condições de organização que fatalmente decorrem de toda mudança política e social. Será sempre útil estudar a história militar, não apenas para deduzir as faltas cometidas por imprevidência, falta de adaptação, demora de assimilação ou, mais geralmente, falta de clarividência ou de simples bom senso. Contudo, a verdadeira educação

profissional – base da educação moral – consistirá em abrir o espírito dos oficiais à compreensão de todos os novos problemas de ordem econômica, financeira, política e social; em ampliar-lhes cada vez mais o horizonte e, de maneira geral, em estender seus conhecimentos a tudo que interessa o saber humano – e não mais impregná-lo de uma doutrina única, oficial, espécie de dogma imposto, do qual eles não se poderão desembaraçar, se os acontecimentos da guerra tomarem um rumo imprevisto.

"Em todos os tempos, só houve o gênio militar, só houve força de concepção militar quando os chefes eram capazes de compreender o que havia de grande na vida de sua época". (Jaurés. Discurso pronunciado na Câmara dos Deputados, em 1º de julho de 1908).

Desejamos que o Exército oriente-se resolutamente no sentido dessas novas necessidades. Não! As gloriosas lembranças da Grande Guerra não imobilizarão nossas ideias! Ao contrário, tiremos dela a *força criadora* que permita à nossa valorosa Pátria conservar o lugar que seu Exército conquistou nos campos da batalha. Aproveitando as lições do passado e com o pensamento do futuro, estaremos sempre prontos a desempenhar a magnífica missão que a França imortal for chamada a cumprir nos destinos do mundo moderno.

Conclusão

Combater

Preparada pelo trabalho metódico do tempo de paz, a tropa está em condições de desempenhar seu papel no teatro da guerra. Ela possui, em potencial, a ciência profissional e as qualidades morais que proporcionam a vitória. Trata-se de saber *explorá-las* para obter delas o máximo rendimento no combate. E isso já não é simples tarefa do oficial de tropa. Para obterem o sucesso de que são dignas, é preciso que as luzidas unidades que vão entrar em fogo sejam engajadas em condições de poderem mostrar seu valor. Estas condições de engajamento dependem do alto-comando. É preciso que a tropa seja levada "ao ponto desejado, no momento oportuno", munida de tudo quanto lhe for necessário para viver e combater. Não se lhe exija nada além das suas possibilidades de ataque e de defesa. A melhor infantaria empregada em ponto mal escolhido do teatro da luta – ou muito tarde ou demasiadamente cedo –, insuficientemente apoiada pelas outras armas, não produzirá a ação eficaz de que seria capaz. Que será dela se for mandada assaltar trincheiras intactas, eriçadas de metralhadoras, sem que as redes de arame tenham sido previamente destruídas?... Um lanço heroico para morte certa e um monte de cadáveres. Resultado puramente negativo! A questão escapa aos limites que me tracei. Chegamos ao domínio da estratégia e da tática no qual evitarei penetrar. Por isso, não irei além. Este *Tratado* tinha por fim iniciar no comando o jovem oficial. Terá ele aprendido a "agir em todas as circunstâncias para aumentar o valor militar de sua tropa, visando à obtenção do rendimento máximo no

combate? Em todas as circunstâncias de paz, sim – e é o essencial no momento. É de desejar, porém, que as gerações vindouras disponham de muito tempo para preparar e não para explorar.

Contudo, se a Pátria vier a ser atacada antes de curadas as suas feridas, estamos certos de que seus filhos não serão inferiores aos da Grande Guerra. "Antes nesta lembrança se atormentem, que com esquecimento desmereçam a glória", a estirpe, a tradição da terra em que nasceram.

Assim, sem perder tempo, recomecemos o trabalho pensando no futuro.

Composição e diagramação	Julia Duarte
Número de página	144
Formato	16 x 23 cm
Mancha	29 x 45 paicas
Tipologia	Cambria
Corpo/entrelinha	11,5/14,5 pt
Papel miolo	Pólen Soft 80g
Papel capa	Cartão Supremo 240g (plastificado)
Impressão e acabamento	Ediouro Gráfica

Criada em 1881, a Biblioteca do Exército (Bibliex) se tornou importante vetor da difusão da cultura na sociedade brasileira e vem contribuindo para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional-militar e geral, com acervo à disposição dos públicos civil e militar.

Em 1937, iniciou um programa editorial que firmou tradição pela qualidade de suas publicações, oferecidas a seus assinantes e também destinadas a vendas avulsas.

A Bibliex possui atualmente cerca de um milhar de títulos publicados e reedita obras esgotadas, sobretudo as de maior relevância no campo da história militar.

Obras literárias de interesse para futuros líderes, formadores de opinião e leitores que buscam enriquecer a cultura geral são selecionadas anualmente por um Conselho Editorial integrado por destacados militares e civis da intelectualidade brasileira.

"Um país se faz com homens e livros"

Monteiro Lobato

"Debilitado pelas privações e pelas vicissitudes, terá de aplicar diante da morte os conhecimentos adquiridos. Ao saber e ao poder juntar-se-á o QUERER?

Dolorosa interrogação para todo chefe, que toma parte na formação do soldado! À preparação física e intelectual é preciso juntar uma preparação especial do sentimento e da vontade – a que chamamos EDUCAÇÃO – a mais importante de todas, porque delas dependerá o rendimento da preparação profissional."

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO
Publicação 894
Coleção General Benício
Volume 496

ISBN 978-85-7011-528-7
978-85-7011-528-7